

**ESEIG** | POLITÉCNICO  
DO PORTO

**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**  
**ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO**

**Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos**

Elisângela Celestina Soares Marques Monteiro

**Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Grandes Empresas da  
Cidade da Praia – Cabo Verde**

**2015**

**Instituto Politécnico do Porto**  
**Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão**  
**Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos**

Elisângela Celestina Soares Marques Monteiro

Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Grandes Empresas da Cidade da  
Praia – Cabo Verde

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de  
Recursos Humanos

Orientação Científica: Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins  
Co-orientadora: Professora Doutora Susana Silva

Vila do Conde, fevereiro de 2015.

**Elisângela Celestina Soares Marques Monteiro**

**Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Grandes Empresas  
da Cidade da Praia – Cabo Verde**

Dissertação de Mestrado

**Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos**

**Membros do Júri**

Presidente

Professora Doutora Ana Cláudia Moreira Rodrigues

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professora Doutora Maria José Felício

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda – Universidade de Aveiro

Vila do Conde, fevereiro de 2015

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar quero agradecer a Deus, por tudo que me proporcionou, pela capacidade, pela força e perseverança para a realização desta dissertação. Este percurso apesar de difícil só foi possível graças a Deus que colocou no meu caminho pessoas que contribuíram de maneira tremenda para a realização deste trabalho.

Gostaria de agradecer de uma forma sincera e profunda todo o apoio prestado pela minha orientadora Professora Doutora Dora Martins que sempre me mostrou que era possível chegar ao fim. Ela foi um pilar fulcral na conclusão deste trabalho pela disponibilidade, pelo esforço que fez, pelo apoio dado, pelas palavras confortantes que sempre me dirigiu, principalmente nos momentos mais difíceis.

Deixo também aqui expresso um agradecimento às empresas que responderam o inquérito por questionário que sem as quais a mesma não seria possível.

Gostava de agradecer a todos os elementos da minha família que me apoiaram e ajudaram ao longo da minha vida de estudante, com um especial carinho para o meu pai, que já não se encontra entre nós, vindo a falecer no ano passado. Tenho a certeza que, estaria muito orgulhoso de mim. Quero agradecer também ao meu marido, a minha irmã Maysa e a minha filha pelo inigualável apoio.

A todos os meus colegas e professores da ESEIG, Alexandra, Lucília, André, Célia, Joana e Andreia, que naquilo que lhes foi possível, me apoiaram e foram sempre prestativos e acolhedores.

O meu muito obrigado a todos aqueles que me ajudaram de um modo ou outro na consecução desta dissertação tão ambiciosa na qual apostei tanto e que me mostraram que era possível chegar ao fim.

## RESUMO ANALÍTICO

Este estudo tem como objetivo principal caracterizar as práticas de GRH existentes nas grandes empresas da Cidade da Praia. Neste sentido, foi realizada uma abordagem teórica à evolução da GRH e identificadas as práticas de GRH, capazes de reconhecer nas pessoas um recurso determinante no sucesso organizacional.

O presente estudo caracteriza as práticas de GRH desenvolvidas pelas empresas da nossa amostra; o grau de intervenção do departamento de recursos humanos no desenvolvimento dessas práticas. Simultaneamente, é apresentada a caracterização das empresas e do departamento de RH. A uma amostra de 40 empresas foi aplicado um inquérito por questionário que permitiu concluir que (1) as práticas mais desenvolvidas são a contratação e as práticas de remuneração direta ou económica; (2) na maioria das práticas de GRH desenvolvidas, o DRH tem um elevado grau de intervenção no desenvolvimento e implementação das práticas de GRH; (3) os responsáveis de RH não possuem formação específica na área de GRH.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos; Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Grau de Intervenção do Departamento de Recursos Humanos; *Outsourcing* de RH; Cabo Verde.

## ABSTRACT

This study aims to characterize the existing HRM practices in large enterprises operating in the city of Praia. In this sense, a theoretical approach on the evolution of HRM was carried out and HRM practices that are able to recognize people as a key feature in organizational success were identified.

The study characterizes HRM practices developed by the enterprises in our sample; the level of intervention of the human resource department in the development of these practices. Simultaneously, we present the characterization of the enterprises and the HR department. A survey was applied to 40 enterprises of our sample which permits us to conclude that (1) the most developed practices are the hiring processes and the direct or economic compensation practices; (2) in most of the HRM practices developed, the HRM has a high level of intervention in the development and implementation of HRM practices; (3) the HR leaders lack training in HRM field.

**Keywords:** Human Resource Management; Practices of Human Resource Management; Level of Intervention in the Human Resources Department; HR outsourcing; Cape Verde.

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS .....	iv
RESUMO ANALÍTICO.....	v
ABSTRACT .....	vi
INTRODUÇÃO .....	1
Capítulo I - A Evolução da Gestão de Recursos Humanos.....	2
1.1 Os Primórdios da Gestão de Recursos Humanos.....	2
1.1.1 A Gestão de Recursos Humanos <i>Versus</i> Gestão de Pessoal.....	7
1.2 A Gestão Estratégica de Recursos Humanos .....	9
1.3 Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	12
1.4 Breve Caracterização de Cabo Verde.....	17
Capítulo 2: Metodologia de Estudo .....	21
2.1. A opção metodológica – metodologia mista .....	21
2.1.1. Estudo 1 .....	21
Técnica de Recolha de dados: .....	21
Procedimento metodológico .....	22
Hipóteses de Estudo .....	24
População e Amostra .....	25
Taxa de Resposta .....	25
2.1.2. Estudo 2 .....	25
Instrumento de recolha de informação .....	25
Procedimento metodológico .....	26
Capítulo 3: Apresentação dos Resultados .....	27
3.1. Principais Resultados do Estudo 1 .....	27
3.1.1. Caracterização das Empresas do Estudo .....	27
3.1.2. Certificação da Qualidade .....	29
3.1.3. Número de Trabalhadores no DRH .....	29
3.1.4. Presença de Trabalhadores Sindicalizados .....	30
3.1.5. Caracterização dos Trabalhadores .....	31
3.1.6. Caracterização dos Responsáveis de DRH .....	31
3.1.7. Caracterização das Práticas de GRH.....	32
3.1.8. Planeamento das Práticas GRH para 2015.....	33
3.1.9. O Grau de Intervenção do Departamento de Recursos Humanos .....	33

3.1.10. Externalização da função RH .....	35
3.1.11. Práticas de GRH que ocupam mais tempo ao Departamento de RH.....	36
3.1.12. Caracterização do perfil do responsável de DRH.....	36
3.2. Principais Resultados do Estudo 2:.....	37
3.2.1. Caracterização das empresas entrevistadas.....	37
3.2.2. Caracterização do Perfil do Responsável de Recursos Humanos Entrevistado .....	38
3.2.3. Desenvolvimento das práticas de GRH.....	38
Capítulo 4: Discussão e Conclusão.....	48
4.1. Discussão dos resultados.....	48
4.1.1. Práticas de GRH predominantes.....	48
4.1.2. Grau de Intervenção predominante do DRH .....	49
4.1.3. Qualificação do responsável de RH .....	49
4.2. Limitações e sugestões de pesquisa futura.....	50
4.3. Conclusões finais .....	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	53
Bibliografia On-line .....	57
ANEXOS .....	58
Anexo 1 – Inquérito por Questionário.....	59
Anexo 2 – Guião de Entrevista.....	61



## **Índice de Quadros**

Quadro 1 - GRH versus Gestão de Pessoal.....	8
Quadro 2 – Melhores Práticas de GRH.....	13
Quadro 3 - Práticas de GRH mais comuns .....	16
Quadro 4 - Perfil do Responsável de RH .....	38

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Natureza Jurídica das Empresas .....	27
Tabela 2 - Setores de Atividades da Empresa .....	28
Tabela 3 - Conselho de localização da sede da empresa .....	28
Tabela 4 – Antiguidade da Empresa .....	28
Tabela 5 - Empresas certificadas pela norma de qualidade.....	29
Tabela 6 - Dimensão do departamento de Recursos Humanos.....	29
Tabela 7 - Existência de Trabalhadores sindicalizados na empresa.....	30
Tabela 8 - Ano de início da sindicalização .....	30
Tabela 9 - Percentagem de trabalhadores sindicalizados .....	31
Tabela 10 - Função do responsável de Recursos Humanos.....	31
Tabela 11 - Práticas de GRH desenvolvidas pelas empresas da Amostra .....	32
Tabela 12 – Planeamento de PGRH para 2015 .....	33
Tabela 13 - Grau de Intervenção do Departamento de RH.....	35
Tabela 14 - Práticas de GRH que ocupam mais tempo ao Departamento de RH...36	
Tabela 15 – Habilitações Literárias do Responsável de RH .....	37
Tabela 16 - Características das empresas participantes.....	37

## **Índice de Figuras**

Figura 1: Mapa de Cabo Verde .....	17
------------------------------------	----

## **Lista de Acrónimos**

DRH – Departamento de Recursos Humanos

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GRH- Gestão de Recursos Humanos

PGRH- Práticas de Gestão de Recursos Humanos

RH- Recursos Humanos

## **Expressões Latinas**

*et al.* - *et al.ii* (e outros; coautores)

*e.g.* – *exempli gratia* (por exemplo)

## INTRODUÇÃO

O atual contexto de internacionalização e globalização de mercados de capitais tiveram várias implicações na Gestão dos Recursos Humanos (GRH) depois da década de 1990, o que contribuiu para a cimentação da essência estratégica no conceito de GRH e na modificação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH), como referem Martins e Costa (2014).

O surgimento das novas tecnologias também esteve relacionado com a modificação das Práticas de GRH, o que proporcionou novas formas de organização do trabalho. Estas alterações pressupõem que a GRH invista em novas práticas de GRH tais como, a gestão de talentos, capacidades e competências dos trabalhadores (Martins, 2005).

Este estudo tem como objetivo caracterizar as práticas de GRH existentes em grandes empresas da Cidade da Praia e está estruturado da seguinte maneira. O capítulo 1 apresenta a revisão bibliográfica sobre a evolução do conceito de GRH, as melhores práticas de GRH e, por fim, é feita uma breve caracterização de Cabo Verde. No capítulo 2 é apresentada a metodologia seguida no estudo que se segue. Segue-se a apresentação dos resultados e a sua discussão. Termina com as conclusões finais, sendo dadas pistas de investigação futura e apresentadas as principais limitações do estudo aqui levado a cabo.

# **Capítulo I - A Evolução da Gestão de Recursos Humanos**

## **1.1 Os Primórdios da Gestão de Recursos Humanos**

A gestão de pessoas refere-se às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento e as atitudes dos membros de uma organização, no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem organizacional (Cunha et al., 2010).

A revolução industrial, ocorrida no Séc. XVIII, trouxe muitos problemas de gestão das pessoas (Gomes et al., 2008). As mudanças tecnológicas, consequência da Revolução Industrial, tiveram um enorme impacto nos processos produtivos. Deu-se início a substituição do trabalho manual pela máquina e as pequenas unidades de produção artesanal transformaram-se em grandes instalações fabris onde se aglomerava um elevado número de trabalhadores (Rebelo, 2013, Ivancevich, 2008). Tal acontecimento acarretou inúmeras consequências, nomeadamente a substituição das pequenas unidades familiares de produção artesanal por instalações fabris de grandes dimensões (Cunha et al., 2010). Estas alterações conduziram às condições degradantes de trabalho e à adoção de métodos de produção pouco organizados, que, por conseguinte, tiveram inúmeras consequências, tais como (Cunha et al., 2010; Rebelo 2013):

- 1) Conflitos entre o trabalhador e o empregador;
- 2) Ocorrência constante de acidentes de trabalho;
- 3) Práticas de salários baixos;
- 4) Jornadas de trabalho fixadas em mais de 15 horas por dia, seis dias por semana;
- 5) Aumento do trabalho infantil

Adicionalmente a todo este quadro, assiste-se aos castigos corporais aplicados pelos capatazes, inclusive a crianças como forma de controlo do comportamento dos trabalhadores. Os comportamentos tidos como impróprios implicariam a redução do salário ou despedimento, que abrangia toda a família e também a perda do alojamento que geralmente eram concedidos pelo patronato. Este sistema de trabalho foi caracterizado como desumano porque não havia

preocupação com o bem-estar dos trabalhadores e, muito menos, com uma eficaz gestão das pessoas (Gomes et al., 2008).

Os trabalhadores em situação de doença ou perda de emprego estavam sujeitos ao abandono e à miséria, devido à inexistência de sistemas de proteção ou segurança social que garantissem apoio aos trabalhadores nas situações acima identificadas (Cunha et al., 2010). Os proprietários e os seus familiares é que dirigiam as fábricas, uma vez que não existiam, na altura, gestores e muito menos ainda gestores de pessoal (Gomes et al., 2008).

Nesta fase, o departamento de pessoal é responsável por manter e fazer com que os trabalhadores respeitassem a ordem estabelecida. Era um departamento que funcionava como um sistema fechado. Os trabalhadores eram vistos numa perspetiva contabilística, ou seja, as entradas e saídas de mão-de-obra deveriam ser registadas contabilisticamente (Bilhim, 2007).

Esta fase caracteriza-se segundo Bessyre des Horts (1987), 1) pelo controlo da disciplina no trabalho; 2) respeito pela legislação; 3) relações com os parceiros sociais e negociações contratuais; e 4) nas questões da motivação e satisfação associadas à gestão das remunerações, da formação necessária à execução de tarefas específicas e às promoções.

Face às situações acima identificadas surge uma nova designação da GRH denominada “Função Pessoal”, ocorrida no século XIX e, que estivera na origem dos *welfare officers*, ou seja, funcionários encarregados de zelar pela melhoria das condições de trabalho e de alojamento e pelo apoio aos trabalhadores doentes ou mais necessitados” (Cunha et al., 2010; Martins, 2005).

Estes funcionários introduziram algumas políticas no contexto laboral, tais como o subsídio de desemprego e os subsídios de doença, cujo objetivo era satisfazer as preocupações humanistas de alguns empregadores e melhorar as condições de trabalho e de vida das pessoas (Gomes et al., 2008; Martins, 2005). Uma das vertentes essenciais da função pessoal foi a preocupação social e o bem-estar dos empregados. Esta tradição *humanista* e *assistencialista* de cuidar dos empregados fez com que fosse atribuída uma característica feminina a esta função, sendo que as primeiras *welfare officers* foram mulheres.

A estruturação da “função pessoal”, na maioria das organizações, teve lugar no início do século XX, como consequência da adoção da filosofia taylorista, cujo enfoque era colocado nos aspetos técnicos da produção e o controlo de

custos do trabalho. A gestão científica deu origem a uma profunda transformação na gestão das pessoas, criando a base para o que viria a designar-se de “gestão de pessoal” (Rebelo, 2013). A divisão do trabalho suscitou a reflexão sobre novos conceitos, até então desconhecidos no âmbito da Gestão de Pessoal, nomeadamente os conceitos de seleção e de definição de posto de trabalho, necessidades de formação, avaliação de desempenho e gestão de incentivos, que passaram a fazer parte da vertente operacional de RH (Cunha et al., 2010). Este progresso originou uma evolução na organização do trabalho e na gestão de pessoas que o executavam. Desta feita, as tarefas de gestão de pessoas não podiam ser desempenhadas por qualquer profissional, uma vez que passou a exigir a aquisição de determinadas competências e conhecimentos para o desempenho da mesma. O taylorismo profissionalizou a gestão e gerou necessidades de se ter conhecimento sobre o trabalho e a produção, ou seja as tarefas só podiam ser realizadas por profissionais que tivessem o conhecimento específico sobre matérias do trabalho e da empresa (Gomes *et al.*, 2008).

Foi no apogeu do taylorismo, em 1910, que a designação *welfare officer* foi substituída pelas designações de “gestão de emprego” ou “serviço de pessoal”. As funções deste departamento, para além das atividades requeridas pela filosofia taylorista incluíam, também, as atividades de cuidados de saúde em caso de doença ou acidente de trabalho, aconselhamento financeiro às famílias ou o aconselhamento aos trabalhadores, com a finalidade de alcançarem o bem-estar no trabalho (Cunha et al., 2010; Cunha et al., 2003). Também faziam parte desta função as visitas às habitações dos empregados a fim de verificar se a higiene estava em dia, se os empregados não consumiam bebidas alcoólicas em excesso e que faziam bom uso dos seus tempos livres (Cunha *et al.*, 2010).

A coexistência entre o *welfarismo* e o taylorismo foi muito conturbada uma vez que a preocupação com os ganhos da produção não deixa margens para preocupações humanistas, tais como o bem-estar físico dos trabalhadores (Gomes et al., 2008; Martins, 2005). Desta feita, o bem-estar ou a eficiência económica constituíram uma das primeiras controvérsias desta área de gestão.

A *Escola das Relações Humanas*, desenvolvida entre 1923 e 1955, veio defender a ideia de que o desempenho não depende apenas da retribuição financeira e do controlo imposto no local de trabalho, mas depende também das relações interpessoais entre os empregados e os vários níveis de gestão. A par

disto, esta filosofia de gestão trouxe a primeira tentativa de harmonização entre a perspectiva humanista, que valorizava o bem-estar dos trabalhadores e a perspectiva taylorista que valorizava a eficiência económica (Cunha et al., 2010). As experiências<sup>1</sup> ocorridas entre 1923 e 1927 em Hawthorne, em Chicago, na Fábrica General Electric Company, vieram questionar os princípios da escola de gestão que considerava os trabalhadores como “máquinas” (Martins, 2005). Foi então que surgiu um novo modelo de gestão, cuja preocupação deixa de estar focada nos lucros de produção e começa a estar mais focada nas pessoas, na interação social, no trabalho em grupo e na melhoria das condições de trabalho, de modo a conseguir motivá-las (Cunha et al., 2003).

Bilhim (2007) defende a ideia de que trabalhadores satisfeitos são sempre mais produtivos. Foi, igualmente, nesta fase que passaram a ser recrutados técnicos para o departamento de GRH, formados em, ciências sociais, psicologia e sociologia contrariamente ao que acontecia até então.

Com o surgimento da II Guerra Mundial, ocorrida em 1939, os “Serviços de pessoal” tiveram que aumentar o seu campo de intervenção devido à falta de trabalhadores na fábrica. Passaram a dedicar-se, também, para além das questões administrativas, à formação de novos trabalhadores e à participação na negociação e contratação coletiva (Cabral-Cardoso, 1999; Martins 2005; Rebelo, 2013). Contudo, este serviço não tinha preocupações de natureza estratégica, uma vez que apenas se limitava a dar respostas imediatas às necessidades do dia-a-dia da GRH das organizações (Cabral-Cardoso, 1999).

Apesar de continuar a assumir as atividades de carácter administrativo e sindical, foi na década de 1960 que se assistiu a uma maior afirmação do departamento da “Gestão de Pessoal”. Este serviço começa a desempenhar um papel importante na tomada de decisão, uma vez que começa a dedicar-se também ao desenvolvimento e administração de políticas, práticas de gestão dos trabalhadores, desenvolvimento de métodos de seleção, formação, sistemas de recompensas, avaliação de desempenho e planeamento da previsão de mão-de-obra (Tavares e Caetano, 2000; Cabral-Cardoso, 1999; Martins, 2005).

---

<sup>1</sup> As experiências de Hawthorne trouxeram para as organizações algumas inovações tais como a descoberta dos fatores afetivos e das motivações psicológicas para a compreensão do comportamento humano.

Este alargamento de funções deveu-se essencialmente ao aumento de legislação sobre a discriminação no trabalho (Martins, 2005).

Nesta mesma década de 1960 começam-se a valorizar os trabalhadores. Estes passaram a ser vistos como criadores de valores e não apenas como custo e passaram a ser um fator determinante para o sucesso da empresa (Martins, 2005).

Nesta fase, a GRH manifestava já alguma preocupação, principalmente com a motivação e satisfação das pessoas na ótica de minimizar custos. Passou a estar-lhe atribuída a responsabilidade da gestão do emprego, das remunerações, da formação, da duração do trabalho e do desenvolvimento de instrumentos de gestão específicos, equiparando a função GRH às outras funções da gestão no seio da organização (Bessyre des Horts, 1987).

Foi na década de 1980 (Bilhim, 2007; Martins, 2005) que emergiu um novo conceito, designado de “Gestão de Recursos Humanos, uma vez que a “Gestão Pessoal” já não conseguia dar resposta às novas necessidades da organização a par da grande crise petrolífera ocorrida na década de 1970. Outros fatores incapacitaram a GRH que vigorava (Martins, 2005), nomeadamente:

- A internacionalização;
- Os desafios tecnológicos;
- O aumento do desemprego feminino e juvenil,
- Os novos perfis profissionais e de formação,
- A necessidade de alinhar a gestão das pessoas com a estratégia de negócio.

Para Bonache (2010), esta última fase prolonga-se até aos dias de hoje e é nesta fase que a função GRH adquire o estatuto de função estratégica, em virtude da pressão da competitividade e da necessidade de adaptação aos desafios tecnológicos, económicos e sociais. Para este autor (Bonache, 2010) a nova função deve visar as necessidades de médio e longo prazo, a fim de assegurar o êxito da organização e não a limitar-se apenas às exigências de curto prazo. Nesta nova fase, a GRH tende a assumir novos papéis (Martins e Silva, 2013), nomeadamente:

- 1) Parceiro na definição e implementação estratégica;
- 2) Delineador da articulação entre os vários elementos estruturais;
- 3) Auditor de competências e da cultura da empresa;

- 4) Especialista administrativo, que introduz constantes melhorias no funcionamento do processo administrativo;
- 5) Potenciador do empenhamento organizacional.

### **1.1.1 A Gestão de Recursos Humanos *Versus* Gestão de Pessoal**

Segundo Neves (2002), a diferença entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão de Pessoal resulta, principalmente, de duas abordagens: a *hard* e a *soft*. A abordagem *hard* (associado à Gestão de Pessoal) está relacionada com a noção de que gerir pessoas é principalmente controlar custos, ou seja, gerir pessoas como mais um recurso organizacional que deve ser obtido ao mais baixo custo possível e com a maior rentabilidade. A gestão das pessoas é realizada considerando a estratégia e a evolução da organização. Esta abordagem constitui a gestão de pessoal. Por sua vez, a abordagem *soft* (associada a Gestão de Recursos Humanos) emergiu essencialmente das mudanças ocorridas na década de 70 com a abertura dos mercados à internacionalização e à competitividade, perspetivando as pessoas como um recurso estratégico no qual se deve investir. Ao investir nas pessoas, as organizações pretendem garantir o seu envolvimento e lealdade, de modo a retê-las, pois são consideradas elementos únicos, insubstituíveis e raros. Estas características possibilitaram às organizações enfrentarem o clima de competitividade que se tornou muito evidente nessa altura. Torrington e Hall (1995) caracterizam a Gestão de Pessoal como estando mais orientada para os empregados de modo coletivo, enquanto a Gestão de Recursos Humanos está mais orientada para a gestão de pessoas de modo individual. Cunha et al. (2010), citados por Rebelo (2013), identificam alguns aspetos que permitem diferenciar a GRH da Gestão de Pessoal (quadro 1).



Quadro 1 - GRH versus Gestão de Pessoal

<b>Gestão de Recursos Humanos</b>	<b>Gestão de Pessoal</b>
Natureza proativa e estratégica, em que as pessoas são ativos que devem ser geridos em função dos objetivos organizacionais de longo prazo.	Gestão operacional de pessoas.
Perspetiva integrada de gestão das pessoas com uma visão holística da organização.	Gestão das pessoas com base na utilização de técnicas não coerentes e globais.
Atenção para com a individualidade de cada colaborador, trabalhando em e com todos (comportamentos de empenhamento).	Tratamento estandardizado das pessoas, através da utilização de mecanismos de controlo.
Atividade de gestão e da responsabilidade de todos os gestores.	As pessoas estavam a cargo dos especialistas em RH, não existindo relacionamento entre as equipas de gestão do negócio.
Entendimento da organização como um todo.	Perspetiva seccionada das relações industriais.
Acesso do Gestor de RH à gestão de topo, através da responsabilização dos chefes de linha pela gestão operacional das pessoas.	Os gestores de pessoas realizam tarefas puramente administrativas e operacionais, quase sem intervenção na restante atividade da empresa.

Fonte: Rebelo (2013), baseado de Cunha et al. (2010)

Segundo Beaumont (1995), a GRH concentra-se nos trabalhadores individuais, enquanto a função pessoal baseia-se mais nas relações coletivas. Adicionalmente, a Gestão de Recursos Humanos é estratégico, e a Gestão de pessoal é operacional (Domingues, 2003).

Segundo Tavares e Caetano (1999), a Gestão de Recursos Humanos distingue-se da Gestão de Pessoal por colocar a ênfase na gestão da cultura, em vez de se centrar nas regras e nos procedimentos e, ainda, pelo fato de se entenderem os recursos humanos como sendo um dos principais fatores da vantagem competitiva da empresa”. Adiantam os mesmos autores (Tavares e Caetano, 1999) que uma outra forma de distinguir as duas conceções resulta no facto de se considerar a Gestão de Recursos Humanos como uma tarefa de gestão estratégica mais central do que a Gestão de Pessoas, uma vez que os Recursos Humanos são considerados pelos gestores como sendo o recurso mais valioso que a organização tem para gerir. Esta nova GRH está diretamente relacionada com o alcance dos objectivos organizacionais e sendo, de algum

modo, um espelho dos valores organizacionais que a gestão sénior mais pretende destacar (Tavares e Caetano, 1999).

Segundo Caetano e Vala (2002), a emergência da GRH deveu-se sobretudo à (1) pressão da competitividade mundial; (2) diminuição das taxas de sindicalização no setor privado americano; (3) aumento de pessoal em tarefas administrativas e técnicas; (4) baixo estatuto dos profissionais de GRH que os impedia de demonstrarem o seu contributo para o aumento da produtividade individual e organizacional e a (5) incapacidade da Gestão Pessoal em responder à crescente competitividade do mercado.

## **1.2 A Gestão Estratégica de Recursos Humanos**

A GRH tem sofrido inúmeras evoluções ao longo dos tempos até chegar à designação de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH). Foi a partir dos anos 80, a par das profundas transformações ocorridas no ambiente externo das empresas, tais como: a abertura do mercado, os avanços tecnológicos e a competição global. Estas alterações tiveram impactos notáveis para a organização e a GRH viu-se obrigada a libertar-se da sua atuação tradicional e a enquadrar-se na estratégia do negócio (Gomes et al., 2008; Martins, 2005). Estes fatores afetaram a gestão dos trabalhadores nas organizações e passou-se a exigir, por parte das empresas, um planeamento estratégico de GRH. Ou seja, um processo de antecipação das mudanças futuras e do alinhamento das várias componentes da organização, de forma a promover a eficácia e a eficiência organizacional (Martins, 2005).

De acordo com Reilly e Williams (2012), as empresas têm-se focado apenas na satisfação do cliente, descurando as necessidades dos seus colaboradores. Alegam que as pessoas são percecionadas como um ativo e não como um custo, logo são elas que incitam o desempenho organizacional, garantindo a produtividade, a qualidade, os conhecimentos e a experiência que se refletem no produto/serviço.

É no final da década de 1980 que os RH passam a ser encarados como recursos estratégicos da organização, uma vez que as pessoas podem dar contributos importantes capazes de melhorar a organização do trabalho e o

respetivo funcionamento da organização (Sparrow e Hiltrop, 1994; Bilhim 2007; Caetano e Vala, 2002).

Esta fase centra-se numa visão estratégica da GRH e da sua integração na estratégia de gestão global da organização e no desenvolvimento do fator humano enquanto fator de competitividade (Bessyre des Horts, 1987). Esta nova designação de “Gestão de Recursos Humanos” pressupõe uma mudança de perspetiva e de práticas (Bilhim, 2007).

Segundo Martins (2005), a emergência da competitividade e da internacionalização na década de 90 levaram à mudança da cultura organizacional, promotora da introdução de políticas que desenvolvessem uma estratégia de longo prazo que fosse coerente com as atitudes e valores de gestão. Foi a partir desta data que surge o conceito de GERH em torno de diferentes valores, ficando mais integrada com a gestão de linha, o que implica também uma grande mudança conceptual e das práticas de GRH (Martins, 2005, Martins e Silva 2013). Esta fase iniciou-se no final de 1990 e prolonga-se até hoje. A preocupação central da GERH passa a ser a obtenção da melhor contribuição de cada indivíduo, capaz de gerar mais-valia (Gomes *et al.*, 2008; Caetano e Vala, 2002).

Esta nova fase exige uma forte articulação dos comportamentos dos trabalhadores e as exigências definidas a nível estratégico, de modo alcançar os objetivos da organização. Tudo isto pode ser alcançado através do empenho e aproveitamento das ideias dos colaboradores (Mamman & Somantri, 2014). A função RH passou a desempenhar um papel estratégico, ou seja, passa a assumir como missão a mobilização, desenvolvimento e investimento das pessoas, até então vistos como custos (Besseyers des Horts, 1987). Os gestores de RH passaram a assumir funções essenciais nas organizações e possuem hoje uma excelente oportunidade de se envolverem na definição da estratégia organizacional e na direção da organização (Almeida, 2010). Logo, a GERH é aquela que faz uma boa adequação das pessoas aos objetivos da organização (Martins, 2005).

Foi nesta fase que as pessoas se assumiram com grande importância no seio organizacional. Foi, também, percebido que a vantagem competitiva da empresa depende da disponibilidade das pessoas qualificadas, da capacidade de envolvê-las no projeto da empresa, de modo a formar equipas com elevado

empenhamento e envolvimento organizacional (Gomes et al., 2008). Neste sentido, Ceitil (2006) afirma que as empresas têm cada vez mais consciência que é necessário contratar pessoas competentes e capazes de enfrentar as mudanças.

A GERH pressupõe (1) uma força de trabalho muito comprometida com a organização, altamente flexível nos papéis que adota e nas aptidões que desenvolve; (2) a elevada qualidade, através de uma cuidadosa atenção dedicada à seleção, à socialização, à formação e desenvolvimento de sistemas de recompensas (Tavares e Caetano, 1999). Existem quatro elementos que revelam a perspectiva da gestão estratégica de recursos humanos (Bilhim, 2007, pág. 70), nomeadamente:

- As pessoas são recursos que deverão ser valorizados;
- Decisões sobre GRH são estratégicas;
- A GRH tem implicações de longo prazo, fundamentais para o desempenho da organização;
- As alavancas chave da GRH (recrutamento, seleção, formação, sistema de recompensas) devem aproximar e promover a sua integração sistemática.

Para os autores Reilly e Williams (2012), os Gestores de RH ao fazerem parte da equipa de topo da empresa, partilham não só o processo estratégico de tomada de decisão, como também influenciam os resultados organizacionais na perspectiva da gestão de pessoas. Um Departamento de RH estratégico determina que a gestão de pessoas esteja na ordem do dia da agenda global da organização e que, por sua vez, os líderes valorizem mais a figura e o papel do Gestor de RH como um facilitador de decisões estratégicas. São os Gestores de RH que asseguram as melhores escolhas sobre o futuro da organização nos assuntos relacionados com as pessoas (Reilly e Williams, 2012).

Envolvidos numa sociedade que apela, cada vez mais, à adaptação às constantes mudanças que se verificam nos dias de hoje, os atuais gestores de RH deverão exigir de si próprios criatividade, novos níveis de desempenho e a autogestão dos seus processos de aprendizagem, “(...) buscando constantemente maneiras diferentes e não tradicionais de alcançar a satisfação e a motivação no trabalho, (...), sendo resistentes às barreiras na carreira que serão comuns na sua vida profissional.” (Barbosa, 2013). O referido autor refere

ainda que os profissionais de RH devem ter o domínio das seguintes competências: conhecimentos, experiência e especialização numa determinada área, relacionamento interpessoal, *networking*, autossuficiência e resiliência (Barbosa, 2013).

### **1.3 Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

A gestão de recursos humanos nas organizações tende a operacionalizar-se com recurso a uma maior ou menor diversidade de práticas de GRH. Segundo Castanheira et al. (2011:26), “as práticas de gestão de recursos humanos referem-se às ações levadas a cabo pela empresa no sentido de obter a melhor adaptação possível dos trabalhadores ao seu trabalho e à organização na qual trabalham e, conseqüentemente, conseguir obter os melhores resultados no decurso do exercício da sua atividade profissional”.

A emergência da internacionalização ocorrida na década de 90 do século passado contribuiu para a modificação das Práticas de GRH. As alterações verificadas ao nível da estrutura e processo de funcionamento da empresa, fez com que o Gestor de RH passasse a assumir responsabilidades a nível estratégico (Martins, 2005). Segundo esta autora (Martins, 2005), um outro fator que também esteve relacionado com a modificação das Práticas de GRH foi o surgimento das novas tecnologia que proporcionaram novas formas de organização do trabalho, nomeadamente o teletrabalho o que tornou muitos postos de trabalho obsoletos. Estas alterações pressupõem que a GRH invista em novas práticas de GRH tais como, a gestão de talentos, capacidades e competências dos trabalhadores (Martins, 2005).

Katau e Budhwar (2007), citados por Gomes et al. (2008), advogam que a gestão de RH é estratégica quando é implementado um conjunto de boas práticas. Não existe na literatura uma tipologia universal que identifique as melhores práticas de GRH, pelo que serão apresentadas algumas práticas que foram identificadas por diferentes autores (e.g. Waltson, 1985; Lawer et al., 1992; Osterman, 1994; Pfeffer, 1995; Huselid, 1995; Martins, 2005), como sendo geradora de bons resultados económicos.

Quadro 2 – Melhores Práticas de GRH

<b>Melhores Prática de GRH</b>	<b>Waltson (1985)</b>	<b>Lawer, Mohrman E Ledford (1992)</b>	<b>Osterman (1994)</b>	<b>Pfeffer (1994); Pfeffer e Veiga (1999)</b>	<b>Huselid (1995)</b>	<b>Arthur (1995)</b>	<b>Mcduffie (1995)</b>	<b>Gomes e Cunha (2003)</b>
Análise de Funções					✓			✓
Diferenciação de status							✓	
Difusão e partilha de informação	✓	✓		✓	✓	✓		✓
Equipas de redesenho dos postos de trabalho				✓				✓
Formação e desenvolvimento de competências		✓		✓	✓	✓	✓	✓
Grupos de Resolução de problemas			✓				✓	
Igualdade salarial E simbólica	✓			✓				✓
Inquérito às atitudes dos empregados					✓			✓
Participação Acionista dos empregados	✓	✓	✓	✓				✓
Perspetivas de longo prazo/promoções internas				✓	✓			✓

Postos de trabalho amplos/rotação de postos de trabalho			✓	✓		✓	✓	
Práticas de participação e empowerment		✓		✓	✓	✓	✓	✓
Procedimentos Formais de reclamações					✓			✓
Recrutamento e seleção				✓	✓	✓	✓	✓
Resolução formal de conflitos								✓
Salários elevados, outros incentivos e/ou benefícios	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Segurança no emprego	✓	✓		✓				✓
Sistemas de avaliação baseados no mérito	✓	✓		✓	✓			✓
Trabalho em equipa	✓					✓	✓	
Planeamento de atividades laborais que combinam conceção e ação	✓							
Estrutura organizacional achatada	✓							
Flexibilidade horária		✓						
Equipas auto-Dirigidas			✓					
Gestão pela Qualidade total			✓					

Fonte: Rebelo (2013), baseado de Cunha *et al.* (2010) e Martins e Silva (2013)

Através da leitura do Quadro 2 verifica-se que são vários os autores a identificarem um conjunto de melhores práticas de GRH, o que reconfirma a dificuldade de haver consenso na identificação das mesmas. A sua aplicabilidade varia de acordo com os interesses da organização e do tipo de trabalhadores (Martins, 2005).

Arthur (1994), citado por Esteves e Caetano (2010), identificou dois sistemas de PGRH, nomeadamente o sistema de práticas de controlo e o sistema de práticas de implicação. O primeiro tem como finalidade diminuir os custos do trabalho e aumentar a eficiência, reforçando a obediência dos empregados por meio de regras e procedimentos específicos e as recompensas são baseadas na obtenção de resultados. O objetivo do sistema de implicação é moldar os comportamentos e as atitudes desejadas, focando no desenvolvimento de empregados, vistos como pessoas em quem se pode confiar. Este tipo de sistema integra práticas que incentivam à participação dos empregados nas decisões bem como práticas de remuneração competitiva. O referido autor (Arthur, 1994), constatou que as unidades de trabalho que adotavam o sistema de práticas de implicação apresentavam indicadores mais favoráveis de eficiência e de qualidade e menor rotatividade dos trabalhadores.

Huselid (1995), citado por Esteves e Caetano (2010), designou dois tipos de práticas: um orientado para aumentar os conhecimentos, as capacidades dos empregados e a possibilidade destes o utilizarem no desempenho das atividades e dos papéis organizacionais (e.g., processos de recrutamento seletivos; oportunidades de formação e de desenvolvimento, processos de participação, equipas de trabalho). O outro designado como práticas de motivação, orientado para reconhecer e reforçar os comportamentos desejados dos empregados (e.g., avaliação de desempenho, recompensas e oportunidades de progressão baseadas no mérito). Huselid (1995) verificou que as práticas de elevado desempenho estavam associadas a retornos financeiros positivos para as empresas e que uma parte significativa dessas práticas estava relacionada com a baixa rotatividade e a elevada produtividade dos empregados.

Alguns autores (e.g. Martins, 2005; Rebelo, 2013; Cunha *et al.*, 2010) fizeram uma compilação daquelas que são consideradas as melhores práticas de GRH pela literatura.



Num estudo realizado em empresas de média dimensão no distrito de Aveiro, Martins (2005), identificou onze Práticas de Gestão de Recursos Humanos como sendo as mais comuns, uma vez que coexistem em todas as empresas em estudo como se pode verificar pelo quadro 3.

Quadro 3 - Práticas de GRH mais comuns

Práticas de GRH
Análise e Descrição de Funções
Balanço Social
Contratação
Formação Profissional
Higiene, Segurança, Saúde no Trabalho
Integração e Acolhimento
Inquéritos de Satisfação aos Colaboradores
Levantamento da Assiduidade/Taxa de Absentismo
Recrutamento e Seleção
Resolução Formal de Conflitos
Relações de Trabalho na Empresa

Fonte: Martins (2005)

No estudo em questão (Martins, 2005) há uma maior tendência para o desenvolvimento de práticas tradicionais de Gestão de Recursos Humanos (gestão administrativa de pessoal). Por sua vez, no estudo realizado por Rebelo (2013) sobre "O Papel da Certificação NP 4427:2004 no Desenvolvimento das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Organizações Portuguesas", foram identificadas como práticas de GRH mais comuns: recrutamento e seleção; controlo e atualização dos registos; admissões; controlo dos documentos e dados e formação profissional.

Ambos os estudos aduzem que a GRH continua a ser um mero "solucionador de problemas" assumindo uma função mais operacional do que estratégica.

## 1.4 Breve Caraterização de Cabo Verde

O arquipélago de Cabo Verde está situado a cerca de 450 km da costa ocidental africana, entre os paralelos 15 e 17 graus de latitude norte e os meridianos, no cruzamento de três continentes – África, América e Europa, e 22 e 40 e 25 e 22 graus de longitude a oeste de Greenwich e é formado por dez ilhas entre as quais uma desabitada, além de vários ilhéus. As ilhas estão divididas em dois grupos definidos pela sua posição em relação aos ventos predominantes:

- Grupo Barlavento, mais ao Norte, constituído pelas ilhas de Santo Antão, São Vicente, Santa Luzia, São Nicolau, Sal e Boavista influenciados predominantemente pelos ventos alísios;
- Grupo de Sotavento, mais a Sul, onde situam as ilhas de Maio, Santiago, Fogo e Brava.

As ilhas de Cabo Verde foram, pela primeira vez, aportadas por navegadores portugueses, na viagem de regresso da costa da Guiné, entre 1460 e 1462. Foram rapidamente povoadas por colonos provenientes da metrópole, não só cristãos, como mouros e judeus, alguns mesmo deportados. Também para ali foram levados escravos vindos da Guiné, e a miscigenação rácica e cultural é, ainda hoje, uma das mais importantes características deste local (infopedia.pt).

Figura 1: Mapa de Cabo Verde



Fonte: Google.pt

Dados obtidos dos Censos 2010 (INE, 2013) indicam que a população cabo-verdiana é essencialmente jovem (54,4 % dos habitantes têm 25 anos ou menos) e na grande maioria constituída por mulheres (50,5% da população). Uma

vez que a ilha de Santa Luzia não é habitada, no conjunto das 9 ilhas, a ilha de Santiago é a mais populosa, concentrando 55,7% da população correspondente a 273.919 habitantes. Cerca de 38% da população vive em zonas rurais e 62% em zonas urbanas, onde 26,9% concentra-se na cidade da Praia, capital do país que fica localizada a Sul da ilha de Santiago.

Apenas 9,68 % do território cabo-verdiano é arável, o que ajuda a entender a baixa vocação agrícola do país, que importa grande parte de seus alimentos. Esta característica acaba por comprometer boa parte do orçamento nacional (AfDb, 2012). A temperatura média tem pouca variação e mantém constantemente, entre 22 a 27 graus celsius durante todo o ano.

O país tem como língua oficial o Português, e como língua franca, o crioulo cabo-verdiano. A moeda corrente é o escudo que, desde 1999, apresenta cotação fixa de 110 escudos/euro.

Na época de sua independência, em 1975, o país encontrava-se pobre e subdesenvolvido, embora possuísse, e ainda possui, indicadores melhores que outros países vizinhos. Atualmente, é uma república democrática que é considerada como um modelo de governança na África, mesmo com as suas grandes dificuldades estruturais (AfDb, 2012).

A economia de Cabo Verde é fortemente dependente das importações, pois Cabo Verde possui fracas potencialidades produtivas, quantidade reduzida de indústrias, e pouca área cultivável, criando um déficit crônico na balança comercial. Cerca de 74,1% das importações de 2012 provêm da Europa. No ano de 2011, este percentual chegou a 81,7%, sendo Portugal o parceiro mais importante com 39,6% do valor total de importações em 2012, o Brasil representa 4,1% do total do valor importado em 2012, comparativamente a 3,8% em 2011 (INE, 2013).

As ilhas de Cabo Verde têm poucos recursos. Os mais relevantes são a agricultura e a riqueza marinha do arquipélago, sendo que o primeiro é frequentemente afetado por secas. A agricultura é prejudicada pela falta de chuvas regulares e está restrita a apenas quatro ilhas. O PIB é produzido em sua maior parte pelo setor terciário (serviços e turismo). Portugal tem fortemente cooperado e ajudado Cabo Verde a nível económico e social, o que resultou na indexação de sua moeda - o escudo cabo-verdiano - ao euro, e no crescimento de sua economia interna. A economia cabo-verdiana desenvolveu-se

significativamente nas últimas décadas, e o país já pode ser identificado entre aqueles com desenvolvimento humano médio. O país tem muitos emigrantes espalhados pelo mundo (com especial foco para EUA e Portugal) que contribuem com remessas financeiras significativas para o seu país de origem. O turismo começa a ser uma fonte de receita importante. As principais ilhas turísticas são a ilha do Sal e a ilha da Boavista ([portoncv.cv](http://portoncv.cv)).

A vila da Praia de Santa Maria surgiu em 1615, quando se deu o início do povoamento de um planalto situado perto de uma praia (praia de Santa Maria) que oferecia boas condições para navios. Inicialmente utilizada como porto clandestino (para que não se pagassem as taxas aduaneiras na então capital, Ribeira Grande), a localidade foi progressivamente adquirindo características de uma vila com a gradual fuga das populações da Ribeira Grande, aquando do declínio desta última. A passagem oficial da capital de Ribeira Grande para Praia de Santa Maria deu-se em 1770. Ao longo da História de cabo Verde houve sucessivas propostas de transferências da capital de Praia para outros sítios, sendo a última proposta a mudança para Mindelo durante o séc. XIX. As sucessivas administrações portuguesas nunca mostraram interesse em mudar a capital de Cabo Verde. Através de um decreto de 1858, com a elevação do estatuto de vila para cidade, Praia ficou definitivamente a capital de Cabo Verde, concentrando as funções de centro político, religioso e económico ([cmp.cv](http://cmp.cv)).

A cidade da Praia acolhe cerca de um quarto da população residente, o que a transforma no maior centro urbano, com a maior concentração de quadros de nível médio e superior bem como no maior centro académico do país. A cidade tem tido um crescimento demográfico acentuado bem acima da média nacional (3% contra 1,2% a nível nacional) e regista a maior densidade populacional do país. O rápido crescimento demográfico acentuado pelo êxodo rural, migrações de outras ilhas e, mais recentemente pela imigração proveniente da África Ocidental, conduziu a um crescimento urbano caótico, enorme deficiência no planeamento e na gestão racional do solo, favorecendo o crescimento de construções clandestinas, num ambiente de grande défice de habitação, sobretudo, para as camadas mais pobres e de baixo rendimento e forte pressão sobre as infraestruturas básicas de água, energia e saneamento ([cmp.cv](http://cmp.cv)).

A grande concentração do tecido empresarial das grandes empresas encontra-se na Cidade da Praia.

À semelhança do resto do país, na Praia predominam as atividades económicas ligadas ao setor terciário, com especial destaque para o comércio, os transportes, as comunicações, os serviços financeiros, serviços governamentais e o turismo, sobretudo turismo de negócio e eventos. É a cidade que alberga a sede da administração central, as instituições de soberania e os principais centros de negócios. Nessa qualidade, é a sala de visitas de toda a Nação Cabo-verdiana, uma referência interna e externa incontável (cmp.cv).

## **Capítulo 2: Metodologia de Estudo**

### **2.1. A opção metodológica – metodologia mista**

Esta investigação tem como objectivo primordial obter resultados que permitam conhecer as práticas de GRH desenvolvidas em grandes empresas da Cidade da Praia – Ilha de Santiago – Cabo Verde. Devido às características deste estudo, optamos por uma metodologia mista de recolha e análise dos dados, privilegiando o inquérito por questionário e a entrevista como técnicas de recolha de informação.

A pesquisa quantitativa procura representar, em números, opiniões e informações para classificá-los e organizá-los enquanto a pesquisa qualitativa permite ao investigador o desenvolvimento de respostas “como” ou “porquê” (Yin, 2009).

#### **2.1.1. Estudo 1**

##### **Técnica de Recolha de dados:**

Para dar resposta às questões de pesquisa foi elaborado um inquérito por questionário a aplicar aos responsáveis de Recursos Humanos das empresas com o perfil para este estudo.

Segundo Tashakkori e Teddlie (1998), as técnicas quantitativas e qualitativas são usadas na mesma fase ou em fases distintas de um único estudo. Estes investigadores (Tashakkori e Teddlie, 1998) descrevem como é que a análise quantitativa permite identificar sujeitos para um estudo qualitativo, como é que as entrevistas qualitativas podem fornecer elementos adicionais a processos identificados através de análise quantitativa, como é que a análise qualitativa pode gerar hipóteses para estudos quantitativos e como é que se pode recolher simultaneamente dados quantitativos e qualitativos.

De acordo com Gil (2008) e Martins (2005) existem inúmeras vantagens na utilização do inquérito por questionário:

- Possibilita atingir grande número de pessoas em simultâneo mesmo que estejam dispersas;

- Permite que as pessoas respondam no momento que julgarem mais convenientes, permitindo aos sujeitos a reflexão sobre as respostas;
- Garante o anonimato das respostas;
- São pouco dispendiosos:

Em geral, a metodologia qualitativa revela-se adequada uma vez que este tipo de estudo é considerado confiável. Todavia, pode ser extremamente demorado e caro (Hébert et al., 1990). Um estudo de caso múltiplo permite que o investigador explore as diferenças dentro e entre os objetos em estudo, tendo como objetivo replicar as conclusões através dos casos. É imperativo que os casos sejam escolhidos com cuidado para que o pesquisador possa prever resultados semelhantes entre todos os casos, ou prever resultados contrastantes (Yin, 2009).

O inquérito por questionário utilizado neste estudo foi uma adaptação do questionário elaborado por Martins (2005) no seu estudo sobre “*Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Empresas de Média Dimensão no Distrito de Aveiro*” uma vez que a autora segue a mesma linha de análise privilegiada nesta análise. A utilização de um instrumento de recolha de dados, já concebido por um outro autor, segundo Garcia (1993) tem algumas vantagens: 1) utilização de uma estrutura já pensada e organizada; 2) utilização de um instrumento alvo de pré-teste; 3) a redução de tempo na realização de um inquérito por questionário de raiz.

## **Procedimento metodológico**

Para a obtenção dos dados sobre as grandes empresas da cidade da Praia, em Cabo Verde, foi realizado o contato direto com o INE (Instituto Nacional de Estatística) a fim de serem facultadas referências relativas a empresas de grande dimensão existentes em Cabo Verde, na Cidade da Praia. Após esse contato foi realizada uma intensa pesquisa no sentido de apurar os e-mails dos responsáveis de RH das grandes empresas em estudo, de modo a ser enviado o questionário por esta via solicitando o seu preenchimento pelos mesmos.

A difusão do questionário foi realizada entre os meses junho de 2014 e janeiro de 2015, através de contactos com amigos, colegas e também através do contato telefónico com as empresas.

Toda a investigação respeitou os procedimentos éticos e de confidencialidade dos dados.

A aplicação do inquérito por questionário possibilitou recolher informações que permitiram responder aos objetivos desta investigação tendo em consideração as seguintes variáveis de análise:

1 – Caraterização da Organização: natureza jurídica (questão 1), setor de atividade (questão 2), ano de constituição (questão 3), concelho de localização (questão 4), escolaridade dos colaboradores (questão 5), número de colaboradores (questão 6) e número de pessoas que compõem o DGRH (questão 8);

2 – Certificação por sistema (s) de gestão da qualidade (SGQ): existência de algum tipo de certificação no âmbito dos sistemas normativos (questão7);

3 – Práticas de GRH existentes: foram apresentadas 21 práticas de GRH com a possibilidade dos inquiridos identificarem outras práticas para além das mencionadas. Esta questão permitirá, mediante a agregação das respostas, a identificação das práticas que mais se aproximam quer ao modelo de Administração de Pessoa quer ao modelo da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (questão 9);

4 – Grau de intervenção do DGRH no desenvolvimento das práticas de GRH: Nesta questão (10) foi apresentada uma escala de intervalo em que os inquiridos identificam o nível de intervenção do DRH no desenvolvimento de cada uma das práticas expostas na questão 9. Esta escala é composta pelas seguintes opções de resposta:

**(1)** - Ausência de intervenção do DRH na auscultação, poder de decisão e implementação das Práticas de RGH;

**(2)** - O DRH é auscultado, mas não tem poder de decisão nem de implementação das Práticas de GRH;

**(3)** - O DRH é auscultado, é responsável pela implementação das Práticas de GRH mas não tem poder de decisão;

**(4)** - O DRH é auscultado, tem poder de decisão mas não implementa as práticas de GRH;



**(5)** - O DRH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as Práticas de GRH.

5 – Especificidades das Práticas de GRH desenvolvidas: na questão (11) os inquiridos são questionados sobre as Práticas em que o DRH investe mais tempo e aquelas em que tem que recorrer à subcontratação externa (questão 12);

6 – Iniciativas futuras do DRH: Foi solicitado aos inquiridos que apresentassem as atividades que pretendem desenvolver para o ano de 2015 no âmbito da GRH (questão 13);

7 – Existência de trabalhadores sindicalizados: nesta questão procura-se saber se existem trabalhadores sindicalizados na empresa, e no caso afirmativo, pede para indicarem a percentagem (questão 14, 14.1);

8 – Função, habilitações e formação do Responsável de RH: procura-se apurar as funções dos inquiridos bem como as suas habilitações e área de formação (questão 15 e 16).

## **Hipóteses de Estudo**

Através da análise da revisão da literatura sobre a evolução da Gestão de Recursos Humanos e sobre as “Melhores Práticas” de GRH, foram formuladas as seguintes hipótese de estudo:

**Hipótese 1:** Nas empresas em estudo, as Práticas de Gestão de Recursos Humanos são predominantemente de âmbito tradicional.

**Hipótese 2:** Predomina o total grau de intervenção do departamento de RH, isto é, o DRH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH.

**Hipótese 3:** Nas Empresas em estudo os responsáveis de Recursos Humanos possuem maioritariamente formação específica na área de RH.

## **População e Amostra**

Para este estudo foram contactadas todas as grandes empresas localizadas na Cidade da Praia. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística é denominado de grandes empresas as que têm mais de 50 trabalhadores ou um volume de negócios anual superior a 150 milhões ECV. Estas empresas representam um universo de 99 empresas, isto é, que possuem mais de 50 trabalhadores. Deste universo, apenas 40 empresas responderam ao inquérito por questionário (40,40%), representando a amostra deste estudo.

## **Taxa de Resposta**

A taxa de resposta obtida através da aplicação do inquérito por questionário apresentado ascendeu os 20% nos meses de junho a novembro de 2014. A fim de aumentar a intensidade das respostas rececionadas, foi realizada nova difusão do inquérito por questionário. No total foram recebidas 40 respostas, em que resultou na obtenção final de 40,40% de respostas até Janeiro de 2015, representando a nossa amostra efetiva do estudo.

### **2.1.2. Estudo 2**

#### **Instrumento de recolha de informação**

Complementarmente e após a recolha dos inquéritos por questionário, foram realizadas entrevistas a alguns responsáveis de RH das empresas inquiridas que voluntariamente acederam ao pedido (n = 4 entrevistas). As entrevistas possibilitaram conhecer melhor como são desenvolvidas as práticas de GRH e também como esses responsáveis de RH perspetivam o papel do DRH no futuro das empresas em que estão a trabalhar como responsáveis de RH. Em média, cada entrevista teve a duração de 60 minutos. Aos entrevistados foi garantida o anonimato para maior riqueza das respostas.

O instrumento de recolha de informação privilegiado foi a entrevista semi-diretiva. Esta técnica de recolha de informação exige que o entrevistador tenha o domínio de todas as temáticas sobre as quais requer respostas por parte dos

entrevistados, mas por outro lado possibilita que o entrevistado possa dar uma resposta tão longa quanto desejar (Ghiglione e Matalon, 1997).

A entrevista pressupõe a obtenção de informações de um indivíduo, sobre determinado assunto ou problema a ser estudado (Silva e Menezes, 2001). Por essa razão, constitui uma fonte essencial de evidência (Yin, 2009). Enquanto técnica de recolha de informação, a entrevista é importante quando se trata de recolher dados válidos sobre crenças, opiniões e ideias dos sujeitos observados (Hérbert *et al.*, 1990).

Na aplicação da entrevista existem algumas características que o investigador deve ter em atenção, tais como: ser capaz de fazer boas perguntas, ser capaz de ser adaptável e flexível, ter ideia clara das questões que estão a ser estudadas e ser imparcial em relação às noções pré-concebidas (Yin, 2009).

As entrevistas devem ser sempre consideradas como relatórios verbais, sujeitos a preconceitos, memória fraca, articulação pobre ou imprecisa. Por essas razões, as informações adquiridas através das entrevistas devem ser consolidadas com outras fontes de informação, daí, a importância de analisar muito bem o objeto de estudo antes de partir para o terreno (Yin, 2009).

### **Procedimento metodológico**

As entrevistas foram realizadas junto de 4 empresas que participaram no estudo 1. Todas as empresas voltaram a ser contactadas em janeiro de 2015 e obtivemos resposta ao nosso pedido por parte de 4 dessas empresas. Dadas as limitações temporais e custos associados, restringimos a recolha de informação mais aprofundada apenas junto das empresas que voluntariamente acederam ao nosso pedido. Estas empresas e os entrevistados não foram identificados a pedido dos próprios. Para o efeito, identificamos as empresas como sendo a empresa A, a empresa B, a empresa C e a empresa D. Em cada empresa foi entrevistado o responsável de RH, sendo cada uma deles identificado por entrevistado A, entrevistado B, entrevistado C e entrevistado D.

Para a realização das entrevistas tivemos em atenção o guião de entrevista criado para o efeito (ver anexo 2). Cada entrevista durou, em média, 60 minutos.

## Capítulo 3: Apresentação dos Resultados

### 3.1. Principais Resultados do Estudo 1

#### 3.1.1. Caracterização das Empresas do Estudo

Quanto à natureza jurídica (Tabela 1), verifica-se que dominam as sociedades anónimas, representadas por 28 empresas entrevistadas, seguidas das empresas de responsabilidade limitada e gestão familiar, representadas por 4 empresas cada. As entidades públicas e empresas sem fins lucrativos representam uma minoria, isto é, 1 e 3 empresas, respetivamente. Pode-se afirmar que estamos perante empresas que, maioritariamente, são sociedades anónimas, representando esta natureza jurídica 70% da amostra que compõe o nosso estudo.

Tabela 1 - Natureza Jurídica das Empresas

Natureza Jurídica	Nº de Empresas	Percentagem
Empresa Privada, Lda.	4	10,0
Empresa Privada, SA	28	70,0
Empresa Privada de gestão familiar	4	10,0
Empresa Privada sem fins lucrativos	1	2,5
Entidade Pública	3	7,5
Total	40	100,0

Quanto ao setor de atividade predominante entre as empresas da nossa amostra é o setor terciário que predomina (22 empresas), seguido do setor secundário (representado por 16 empresas). Apenas duas empresas (5%) são do setor primário, conforme mostra a tabela 2.

Tabela 2 - Setores de Atividades da Empresa

<b>Setor de Atividade</b>	<b>Nº Empresas</b>	<b>Percentagem</b>
Primário	2	5
Secundário	16	40
Terciário	22	55
Total	40	100

Todas as empresas que responderam ao inquérito por questionário estão localizadas na Cidade da Praia (tabela 3).

Tabela 3 - Conselho de localização da sede da empresa

<b>Concelho</b>	<b>Nº de Empresas</b>	<b>Percentagem</b>
Praia	40	100

Da leitura da tabela 4 verifica-se que a maioria das empresas (62,5%) iniciou a sua atividade depois do ano de 1991, precisamente o ano em que Cabo Verde se tornou um país democrático.

Tabela 4 – Antiguidade da Empresa

<b>Ano de início da Atividade</b>	<b>Nº Empresas</b>	<b>Percentagem</b>
1928-1948	1	2,5
1949-1969	3	7,5
1970-1990	11	27,5
Após 1991	25	62,5
Total	40	100

### 3.1.2. Certificação da Qualidade

A tabela 5 mostra que 16 empresas são certificadas no âmbito da qualidade (35%) e 26 empresas ainda não detêm nenhum tipo de certificação (65%).

Tabela 5 - Empresas certificadas pela norma de qualidade

<b>Certificação</b>	<b>Nº Empresas</b>	<b>Percentagem</b>
Sim	14	35
Não	26	65
Total	40	100

### 3.1.3. Número de Trabalhadores no DRH

Da leitura da tabela 6 pode afirmar-se que 67,5% das empresas integram 1 ou 2 pessoas no seu DRH, 10% integram 3 pessoas e 22,5% das empresas em estudo possuem quatro ou mais pessoas no DRH. A maioria das empresas possui 2 pessoas a trabalhar no DRH, (35%), e apenas 1 empresa tem mais de 5 trabalhadores especificamente a trabalhar no DRH.

Tabela 6 - Dimensão do departamento de Recursos Humanos

<b>Nº de pessoas do DRH</b>	<b>Nº Empresas</b>	<b>Percentagem</b>
1	13	32,5
2	14	35,0
3	4	10,0
4	5	12,5
5	3	7,5
9	1	2,5
Total	40	100,0

### 3.1.4. Presença de Trabalhadores Sindicalizados

Nas empresas em estudo, 24 empresas (60%) têm trabalhadores sindicalizados e 16 empresas (40%) não dispõem de colaboradores sindicalizados, conforme mostra a tabela 7.

Tabela 7 - Existência de Trabalhadores sindicalizados na empresa

Existência de trabalhadores sindicalizados		Nº Empresas	Percentagem
	Sim	24	60,0
	Não	16	40,0
	Total	40	100,0

Das 24 empresas com trabalhadores sindicalizados apenas 17 identificaram o ano de início da sindicalização. Conforme é demonstrado na tabela 8, as empresas aderiram ao movimento sindical após a independência de Cabo Verde, em 1975. A grande maioria tem elementos sindicalizados há mais de 15 anos (71%).

Tabela 8 - Ano de início da sindicalização

Ano de início da sindicalização	Nº Empresas	Percentagem
1979-1989	3	18,0
1990-1999	9	53,0
2000-2014	5	29,0
Total	17	100,0

A tabela 9 mostra-nos que existe maioritariamente uma taxa de 26% a 50% dos trabalhadores sindicalizados nas empresas inquiridas (57%). Com mais de 75% dos trabalhadores sindicalizados apenas encontramos uma empresa (4%). Abaixo dos 25% de elementos sindicalizados existem 3 empresas (13%) e entre 51% e 75% identificamos 6 empresas (26%).

Tabela 9 - Percentagem de trabalhadores sindicalizados

<b>Empresas com trabalhadores sindicalizados</b>	<b>Nº empresas</b>	<b>Percentagem</b>
Até 25% dos trabalhadores	3	13,0
De 26% a 50% dos trabalhadores	13	57,0
De 51% a 75% dos trabalhadores	6	26,0
De 76% a 100% dos trabalhadores	1	4,0
Total	23	100,0

### 3.1.5. Caracterização dos Trabalhadores

Relativamente a escolaridade dos trabalhadores pode-se verificar que mais de metade das empresas inquiridas (54%) tem pelo menos colaboradores que possuem o 12º ano de escolaridade.

Tendencialmente, as empresas inquiridas privilegiam o vínculo efetivo na relação contratual (66,62%).

Com menor expressão encontramos os trabalhadores subcontratados (2,52%), os trabalhadores independentes (1,97%) e os estagiários (1,28%).

### 3.1.6. Caracterização dos Responsáveis de DRH

No que respeita ao perfil do respondente do inquérito, dirigido ao responsável pela função RH, a maioria dos inquiridos assume a função de diretor de RH, gestor de RH ou responsável de RH, representando esta categoria 45%. Segue-se a função de técnico de RH, representada por 17,5% dos respondentes, 12,5% dos inquiridos são administrativos e, igualmente 12,5% assumem a função de diretor mas não na área específica de RH (tabela 10).

Tabela 10 - Função do responsável de Recursos Humanos

<b>Funções</b>	<b>Nº Empresas</b>	<b>Percentagem</b>
Gestor de RH/Responsável de RH/Diretor de RH	18	45,0
Técnico de RH	7	17,5
Assistente de RH	1	2,5
Administrativo	5	12,5
Outros Diretores	5	12,5
Outras funções	4	10,0
Total	40	100,0



### 3.1.7. Caracterização das Práticas de GRH

O objetivo primordial desta investigação centra-se na caracterização das Práticas de GRH nas grandes empresas na Cidade da Praia – Cabo Verde. Através da análise da tabela 11 é possível identificar a frequência das práticas de GRH desenvolvidas pelas empresas inquiridas. Predominam as práticas de GRH de ligadas à contratação, existente em 37 empresas (92,5%), às práticas de remuneração direta ou económica (80%), à avaliação de desempenho e à higiene e segurança no trabalho, ambas existentes em 31 empresas (77,5%). As práticas de GRH com menor presença nas empresas estudadas são as práticas ligadas à retenção de empregados (17,7%), à redução de efetivos (22,5%), planeamento estratégico em equipas de projeto (5%), e tratamento de dados estatísticos (2,5%).

Tabela 11 - Práticas de GRH desenvolvidas pelas empresas da Amostra

Práticas de GRH	Nº Empresa	Percentagem
<b>Análise e descrição de funções</b>	<b>30</b>	<b>75,00</b>
<b>Avaliação de desempenho</b>	<b>31</b>	<b>77,50</b>
Balanço social	16	40,00
Comunicação e partilha de informação	24	60,00
Condições de trabalho na empresa	25	62,50
<b>Contratação</b>	<b>37</b>	<b>92,50</b>
Formação profissional	27	67,50
Gestão e desenvolvimento da carreira	18	45,00
Gestão Previsional de competências	12	30,00
<b>Higiene e segurança no trabalho</b>	<b>31</b>	<b>77,50</b>
Integração e acolhimento	24	60,00
Inquéritos de satisfação dos colaboradores	16	40,00
Levantamento da assiduidade/taxa de absentismo	25	62,50
<b>Práticas de remuneração direta ou económica</b>	<b>32</b>	<b>80,00</b>
Práticas de remuneração indireta/não económica	14	35,00
Práticas de redução de efetivos	9	22,50
Participação e envolvimento dos trabalhadores	17	42,50
Recrutamento e seleção	28	70,00
Resolução formal de conflitos	23	57,50
Relações de trabalho na empresa	20	50,00
Retenção de empregados	7	17,50
Planeamento Estratégico em equipas de projeto	2	5,00
Tratamento de dados Estatísticos	1	2,50

### 3.1.8. Planeamento das Práticas GRH para 2015

Questionadas as empresas sobre o planeamento ao nível das práticas de GRH para 2015, apenas 9 do total de 40 empresas inquiridas afirmaram não ter no momento da aplicação do inquérito por questionário nenhum planeamento para 2015. Das que responderam ter planeado atividades para 2015, entre as práticas de GRH planeadas predominam a “avaliação de desempenho” (30%) e a “formação profissional” (32,5%).

Através da análise da tabela 12, pode concluir-se que as empresas inquiridas consideram que para 2015 é necessário avaliar o desempenho dos trabalhadores ao mesmo tempo que consideram importante realizar ações de formações para o desenvolvimento de competências dos seus trabalhadores. Entre as práticas de GRH previstas para 2015, o estudo do clima organizacional é a prática de GRH menos expressiva (n= 1, isto é, 2,5%).

Tabela 12 – Planeamento de PGRH para 2015

Práticas	Nº Empresas	Percentagem de Empresas
Análise e descrição de funções	4	10,0
Avaliação de desempenho	12	30,0
Formação profissional	13	32,5
Inquéritos de satisfação dos colaboradores	4	10,0
Gestão de Carreira	6	15,0
Estudo do clima organizacional	1	2,5

### 3.1.9. O Grau de Intervenção do Departamento de Recursos Humanos

Analizamos também o grau de intervenção que o departamento de GRH assume no desenvolvimento das práticas de GRH. Para definir este nível de intervenção foram tidas na análise três tipos de dimensões de intervenção do DRH: “auscultação”, “poder de decisão” e “implementação”. A partir destas dimensões foram determinados cinco graus de intervenção nomeadamente:

1) Ausência de intervenção do DRH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH;

- 2) O DRH é auscultado, mas não tem poder de decisão nem implementa as práticas de GRH;
- 3) O DRH é auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das práticas de GRH;
- 4) O DRH é auscultado, tem poder de decisão mas não implementa as práticas de GRH;
- 5) O DRH é auscultado, tem completo poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH.

Não obstante a existência de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH, desde que as mesmas se verifiquem a partir do grau de intervenção 2, apenas se considera haver total grau de intervenção do DRH, ou seja, grau de intervenção 5.

A tabela 13 mostra-nos que a prática com maior grau de intervenção é a prática de Levantamento da assiduidade e absentismo (69,5%), obtendo esta prática de GRH um grau de intervenção total do DRH, isto é, "o DRH é auscultado tem completo poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH". Segue-se a prática integração e acolhimento, com um total grau de intervenção do DRH (58,3%). O menor grau de intervenção do DRH, isto é, o grau de intervenção 1 não é predominante em nenhuma prática de GRH. Na generalidade das práticas de GRH, os graus de intervenção do DRH distribuem-se pelo grau de intervenção 5 (predominante em 11 PGRH) e o grau de intervenção 3 (predominante em 8 PGRH).

Tabela 13 - Grau de Intervenção do Departamento de RH

Práticas de GRH	Grau de Intervenção do Departamento de Recursos Humanos					Total
	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	
Análise e descrição de funções	3,1	3,1	37,5	12,5	43,8	100,0
Avaliação de desempenho	3,4	3,4	34,5	24,1	34,5	100,0
Balanço social	0,0	15,0	30,0	15,0	40,0	100,0
Comunicação e partilha de informação	0,0	12,0	28,0	20,0	40,0	100,0
Condições de trabalho na empresa	3,8	11,5	42,3	11,5	30,8	100,0
Contratação	2,6	5,3	36,8	18,4	36,8	100,0
Formação profissional	3,4	6,9	34,5	24,1	31	100,0
Gestão e desenvolvimento da carreira	4,8	4,8	33,3	19	38,1	100,0
Gestão previsional de competências	0,0	0,0	23,1	30,8	46,2	100,0
Higiene e segurança no trabalho	3,2	16,1	41,9	19,4	19,4	100,0
Integração e acolhimento	4,2	0	16,7	20,8	58,3	100,0
Inquéritos de satisfação dos colaboradores	5,6	5,6	33,3	16,7	38,9	100,0
Levantamento da assiduidade e absentismo	0	0	7,7	23,1	69,2	100,0
Práticas de remuneração direta	6,7	6,7	36,7	16,7	33,3	100,0
Práticas de remuneração indireta	12,5	0	37,5	25	25	100,0
Práticas de redução de efetivos	7,1	7,1	42,9	28,6	14,3	100,0
Participação e envolvimento dos trabalhadores	0	5,3	21,1	31,6	42,1	100,0
Recrutamento e seleção	0	7,4	25,9	22,2	44,4	100,0
Resolução formal de conflitos	4	4	40	24	28	100,0
Relações de trabalho na empresa	4,8	4,8	28,6	23,8	38,1	100,0
Retenção de empregados	0	6,7	46,7	6,7	40	100,0

### 3.1.10. Externalização da função RH

Do total das 40 empresas inquiridas, 65% afirmam recorrer à contratação externa para o desenvolvimento de algumas práticas de GRH. A prática mais vezes enumerada com recurso ao *outsourcing* é o “recrutamento e seleção”, sendo identificada por 10 empresas.

### 3.1.11. Práticas de GRH que ocupam mais tempo ao Departamento de RH

No que respeita às quatro práticas de GRH que ocupam mais tempo ao departamento de RH, identificamos o “Levantamento da taxa de assiduidade” como a prática de GRH que mais tempo ocupa em 19 empresas. Seguem-se “as práticas de remuneração direta”, identificadas por 16 empresas, a “Formação profissional” identificada por 13 empresas e por último a quarta prática foi a “análise e descrição de funções”, identificada por 10 empresas (tabela 14).

Tabela 14 - Práticas de GRH que ocupam mais tempo ao Departamento de RH

Práticas de GRH	Total	Percentagem
<b>1ª Prática de GRH</b>		
Levantamento da taxa de assiduidade	19	47,5
<b>2ª Prática de GRH</b>		
Práticas de remuneração direta	16	40
<b>3ª Prática de GRH</b>		
Formação profissional	13	32,5
<b>4ª Prática de GRH</b>		
Análise e Descrição de Funções	10	25,5

### 3.1.12. Caracterização do perfil do responsável de DRH

No que se refere às habilitações literárias do responsável de RH, constata-se que apenas 20% dos inquiridos possuem formação na área de RH (n=8), ao passo que a maioria dos inquiridos (n=27, isto é, 67,5%) possui formação superior mas em áreas não ligadas à GRH (e.g. Contabilidade e Administração, Direito, Gestão de Empresas ou Ciências Sociais). Alguns responsáveis de RH possuem apenas o 12º ano (12,5%), conforme mostra a tabela 15.

Tabela 15 – Habilitações Literárias do Responsável de RH

Habilitações Literárias	Nº de inquiridos	Percentagem
12º ano	5	12,5
Bacharelato/Licenciatura/Pós-Graduação, Mestrado ou Doutoramento em Recursos Humanos	8	20,0
Bacharelato/Licenciatura/Pós-Graduação, Mestrado ou Doutoramento em Ciências Sociais	6	15,0
Bacharelato/Licenciatura/Pós-Graduação, Mestrado ou Doutoramento em outras áreas	21	52,5
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>

### 3.2. Principais Resultados do Estudo 2:

Neste segundo estudo procurou-se compreender como é que cada prática de GRH é desenvolvida em cada empresa e, qual a perceção do responsável de RH sobre o futuro da Função RH nestas empresas. Os resultados obtidos incidem sobre 4 empresas que acederam participar voluntariamente.

#### 3.2.1. Caracterização das empresas entrevistadas

Com a finalidade de conhecer melhor como é desenvolvida cada prática de GRH, foi recolhida informação, com recurso à entrevista semi-diretiva, junto de 4 responsáveis de RH. Na tabela 16 é apresentada uma breve caracterização das empresas.

Tabela 16 - Características das empresas participantes

Empresa	Ano de início da atividade	Setor de atividade	Nº de colaboradores
A	2003	Secundário	235
B	1979	Secundário	54
C	1993	Secundário	82
D	1991	Terciário	102

**Empresa A:** Promove a sua atividade há 12 anos, no sector secundário e, atualmente, emprega 235 trabalhadores.

**Empresa B:** desenvolve a sua atividade profissional há 36 anos no setor secundário e emprega 54 trabalhadores.

**Empresa C:** Desenvolve a sua atividade profissional no setor secundário, há 22 anos, com a colaboração atual de 82 trabalhadores.

**Empresa D:** Desenvolve a sua atividade há 24 anos no setor terciário e emprega atualmente 102 trabalhadores.

### **3.2.2. Caracterização do Perfil do Responsável de Recursos Humanos Entrevistado**

Entrevistamos 4 responsáveis de Recursos Humanos, cada um ligado às empresas em estudo, sendo 3 do sexo feminino e 1 do sexo masculino. Todos os responsáveis de RH possuem qualificação de nível superior. Apenas 1 desempenha a função de responsável de RH e os restantes 3 desempenham a função de técnico de RH (quadro 5). A maioria dos responsáveis de RH (n=3) possui habilitação superior na área de GRH.

Quadro 4 - Perfil do Responsável de RH

<b>Empresa</b>	<b>Sexo do responsável RH</b>	<b>Habilitações literárias</b>	<b>Função na empresa</b>
Entrevistado A	Feminino	Licenciatura em sociologia	Técnica de RH
Entrevistado B	Feminino	Licenciatura em GRH	Responsável RH
Entrevistado C	Feminino	Pós Graduada em GRH	Técnica de RH
Entrevistado D	Masculino	Licenciatura em GRH	Técnico de RH

### **3.2.3. Desenvolvimento das práticas de GRH**

#### **Análise e descrição de funções**

Esta prática é comum a apenas 3 das empresas entrevistadas. Pode-se constatar através da análise das entrevistas realizadas que na maioria das empresas entrevistadas existe um manual de descrição de funções onde estão

previamente definidas as tarefas de cada função, conforme confirmam os testemunhos seguintes:

*... está definido no manual de descrição de funções, as tarefas de cada função e postos de trabalho de uma determinada área (Entrevistado D).*

*...no manual de descrição de funções é que estão definidos os grupos profissionais e categorias e as respetivas funções (Entrevistado B).*

### **Avaliação de Desempenho**

Esta prática é comum a todas as empresas. A avaliação de desempenho dos colaboradores é realizada anualmente, de Janeiro a Dezembro. Segundo os entrevistados esta avaliação permite identificar os pontos fortes e fracos de cada colaborador, os melhores desempenhos. No mês de Dezembro a empresa estabelece os objetivos a serem atingidos no próximo ano civil em articulação com o próprio colaborador. Num segundo momento é feito um acompanhamento do estado da evolução em relação ao alcance dos objetivos e verifica-se igualmente se existem alguns constrangimentos que impossibilitem a realização dos mesmos. No terceiro e último momento é feita uma avaliação final onde será apurado se os objetivos traçados foram alcançados ou não e é atribuída uma classificação final ao colaborador.

*...esta avaliação desenrola-se durante um ano civil, em 3 momentos fundamentais (Entrevistado D).*

*...a avaliação é feita anualmente tendo em conta 3 momentos...avaliando o desempenho de cada um dentro da organização, conhecendo os pontos fortes e fracos, permitindo assim tomadas de decisões a fim de melhorar a produtividade da empresa e do próprio colaborador (Entrevistado A).*

### **Balanço social**

O balanço social é realizado anualmente de acordo com os entrevistados. Neste relatório constam basicamente informações tais como: 1) nº de colaboradores; 2) taxa de assiduidade; 3) benefícios; 4) ações sociais; 5) contratações; 6) saídas; 7) promoções; 8) antiguidades; 9) custo com pessoal; 10) horas trabalhadas; 11) acidentes de trabalho; 12) salários etc.



*... no relatório consta o nº de colaboradores, taxa de assiduidade, salário, formações (Entrevistado C).*

*...o balanço social é feito anualmente onde se podem encontrar informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos colaboradores (Entrevistado B).*

### **Comunicação e partilha de informação**

A comunicação e partilha de informação na maioria das empresas entrevistadas é feita através do Outlook e é através deste *software* que são enviadas todas as comunicações internas, ordens de serviço, circulares. Através do Outlook também são realizadas reuniões para partilha de informações de acordo, conforme revelam os testemunhos seguintes:

*...são partilhadas as comunicações internas e demais informações... são realizadas sessões de esclarecimentos e reuniões (Entrevistado C).*

*...o Outlook constitui a nossa ferramenta formal de comunicação onde são divulgadas todas as comunicações de serviço, ordens de serviço, mensagens de serviço (Entrevistado D).*

*... é feito o uso do outlook para enviar ordens de serviço, comunicados e circulares (Entrevistado B).*

### **Condições de trabalho na empresa**

Relativamente às condições de trabalho na empresa, todos os entrevistados garantem que é preocupação primordial da empresa garantir boas condições de trabalho aos seus colaboradores, de modo a executarem as suas tarefas com o maior conforto possível.

*...a grande preocupação da empresa é que os colaboradores tenham todas as condições de trabalho (Entrevistado C).*

*... na empresa existem salas devidamente equipadas com computadores, ar condicionado... existem refeitórios para os colaboradores(Entrevistado B).*

### **Contratação**

A contratação é feita sempre que houver a necessidade de aumentar a mão-de-obra ou então sempre que houver necessidade de recrutar profissionais

com qualificações em áreas diferentes daqueles que já existem na empresa ou também em caso de férias de algum colaborador.

*... a contratação existe sempre que se justifique a contratação de trabalhadores para desempenhar tarefas específicas (Entrevistado D).*

### **Formação profissional**

Esta prática é comum a três empresas entrevistadas (B, C e D). Segundo estas empresas, o plano de formação é elaborado anualmente e as formações nas empresas são encaradas como um investimento e não um custo. Os questionários de levantamento de necessidades de formação são disponibilizados a todos os departamentos da empresa a fim de identificarem as áreas de formação e os potenciais participantes. Posteriormente, é elaborada uma proposta de plano anual de formação e enviada à Direção da empresa para aprovação. O plano elaborado está sujeito a alterações ao longo do ano sempre que tal se justifique. Após a realização da formação é distribuída uma ficha de avaliação da formação para que o responsável do departamento se pronuncie sobre a eficácia da formação.

*...Investimos na formação dos nossos colaboradores, tanto a nível técnico como a nível comportamental, porque encaramos a formação como um investimento e não um custo, sempre com o objetivo do desenvolvimento profissional dos colaboradores, alinhando os objetivos organizacionais com os individuais. (Entrevistado D).*

*...as necessidades de formação são identificadas pelos Responsáveis de cada departamento..., após a identificação das necessidades é elaborado o plano para aprovação superior (Entrevistado C).*

### **Gestão e desenvolvimento da carreira**

Para que ocorra desenvolvimento de carreira nestas empresas há diversos requisitos que ditam as condições para progressão na carreira dentro da empresa. Esta prática está relacionada, pois, com os resultados da avaliação de desempenho, conforme mostram os testemunhos dos entrevistados:

*... a gestão e desenvolvimento na carreira acompanha todo o processo formativo e de avaliação de desempenho, muitas vezes culminando na progressão (Entrevistado C).*

*...este plano está intimamente relacionado com o nosso sistema de avaliação de desempenho, porque através dos resultados deste é que um colaborador reúne as condições para o seu desenvolvimento na carreira (Entrevistado D).*

*... para progredir na carreira existe uma grelha de requisitos ( Entrevistado B).*

### **Gestão previsional de competências**

Apenas 1 das 4 empresas entrevistadas (empresa C) desenvolve esta prática, em articulação com a avaliação de desempenho e a progressão de carreira, ambas ajudando a definir novas competências necessárias aos colaboradores:

*... a gestão previsional de competências acompanha todo o processo formativo e de avaliação de desempenho muitas vezes culminando na progressão e promoção de quadros (Entrevistado C).*

### **Higiene e segurança no trabalho**

Todas as empresas entrevistadas estão vocacionadas para garantir uma boa higiene e segurança no trabalho, sendo por isso uma das práticas que é desenvolvida em todas as empresas como estratégia de prevenção de riscos que envolvam a segurança dos trabalhadores e das infraestruturas.

*...todos os nossos estabelecimentos estão equipados com sistemas de alarme, de vigilância 24 horas e de equipamentos de combate ao incêndio (Entrevistado D).*

*...devido a nossa área de atividade, zelamos para que sejam garantidas todas as condições de higiene e segurança no trabalho (Entrevistado B).*

*...a prática de higiene e segurança no trabalho é desenvolvida, através do nosso departamento existente na empresa, no qual permite ter uma postura preventiva relativamente à poluição e aos riscos profissionais (Entrevistado A).*

### **Acolhimento e Integração**

Apenas 1 empresa não desenvolve esta prática. Para as restantes empresas, o acolhimento e integração é feito mediante o manual de acolhimento existente nas empresas.

*... o acolhimento e a integração é desenvolvido mediante a apresentação do candidato selecionado à equipa de trabalho. Também é entregue uma cópia do*

*manual de acolhimento ao colaborador, no qual consta a história, a estrutura, os valores, a missão da empresa (Entrevistado A).*

*...foi elaborado um manual de acolhimento onde se pode encontrar todas as informações relativas ao acolhimento e integração (Entrevistado B).*

### **Inquérito de satisfação dos colaboradores**

Nenhuma empresa entrevistada realiza inquéritos de satisfação aos colaboradores.

### **Levantamento da assiduidade/taxa de absentismo**

Esta prática de GRH é desenvolvida diariamente na maioria das empresas através de um sistema de controlo de assiduidade (empresas C e D) onde é obrigatório o registo de presença por parte dos colaboradores ao entrarem e ao saírem da empresa assim como quando se ausentam do serviço no horário normal de funcionamento. Numa das empresas (empresa B), o levantamento da assiduidade é efetuado através do preenchimento de uma ficha pelo próprio colaborador no qual anexa os justificativos, caso existam.

*...é feita diariamente através do sistema de controlo de assiduidade e, caso haja necessidade faz-se o devido acompanhamento junto do colaborador (Entrevistado C).*

*... a assiduidade dos colaboradores é gerida e controlada através de um programa informático de controlo de assiduidade... todos os colaboradores são obrigados a registarem as presenças no relógio de ponto sempre que entrarem e se ausentarem da Companhia (Entrevistado D).*

*...existe uma ficha de controlo no caso de ausência, que é preenchida pelo colaborador (Entrevistado B).*

### **Práticas de remuneração direta ou económica**

Esta prática existe nas empresas entrevistadas. Para além do salário base, 3 empresas (B, C e D) integra outras componentes. Os principais objetivos associados ao seu desenvolvimento é o de motivar e premiar os colaboradores, especialmente aqueles que revelam melhor desempenho, conforme relatam os seguintes testemunhos:

*...para além do salário base, é prática o pagamento dos seguintes subsídios: férias, natal, prémios de produtividade, isenção de horários, remuneração de desempenho, remuneração complementar, diuturnidades, função, compensação de viaturas, deslocação; alimentação; abono de falhas, etc. (Entrevistado D).*

*...sempre houve numa perspetiva de motivar o colaborador e premiar o mérito (Entrevistado C).*

*...é disponibilizado ao colaborador uma gratificação em função do seu desempenho (Entrevistado B).*

### **Práticas de remuneração indireta/não económica**

Esta prática é desenvolvida em apenas 2 empresas da nossa amostra. Tal como as práticas de remuneração direta, os objetivos do seu desenvolvimento são semelhantes, isto é, motivar e premiar o desempenho dos colaboradores.

*...todos os colaboradores da Companhia estão abrangidos pelo SOAT – Seguro Obrigatório de Acidentes de Trabalho...Somente os colaboradores efetivos estão abrangidos pelo Seguro Facultativo de Acidentes de Trabalho, Seguro de Saúde e pelo Seguro de Vida (Entrevistado D).*

*...sempre houve numa perspetiva de motivar o colaborador e premiar o mérito (Entrevistado C).*

### **Práticas de redução de efetivos**

Das 2 empresas onde existe esta prática é visível a preocupação em relação a este assunto, uma vez que estamos a atravessar um período que requer a contenção de custos. O seu desenvolvimento apenas ocorre quando há uma necessidade de redução de custos fixos, ainda que respeitando os cumprimentos legais associados ao despedimento por iniciativa da empresa.

*...ultimamente, tem-se analisado essa situação devido à necessidade de redução de custos na Empresa (Entrevistado C).*

*...o despedimento de colaboradores na Companhia faz-se sempre por justa causa, utilizando os mecanismos legais para o efeito (Entrevistado D).*

### **Participação e envolvimento dos trabalhadores**

Nota-se haver a preocupação da maioria das empresas entrevistadas em envolver os colaboradores nas grandes decisões ou atividades da organização.

*... o envolvimento é feito em simultâneo com os colaboradores ( Entrevistado B).  
... na Companhia, quando se trata de decisões de fundo, nomeadamente, aumento salarial, benefícios e regalias, alteração do PCCS, os trabalhadores são auscultados através dos seus representantes, que são os sindicatos. (Entrevistado D).*

*...ao longo do ano, em todas as atividades desenvolvidas, há sempre a preocupação da Empresa em envolver os colaboradores. Nesse sentido, para cada atividade é lançado o convite aos colaboradores que queiram fazer parte da comissão organizadora da referida atividade...a principal preocupação é que possam participar colaboradores de todas as áreas (Entrevistado C).*

### **Recrutamento e seleção**

Em todas as empresas entrevistadas da nossa amostra esta prática é feita de acordo com a necessidade de recrutamento. Para o efeito, é definido o perfil do novo colaborador e, seguidamente, é lançado o concurso nos meios de comunicação de maior audiência. Posteriormente, é feita a triagem das candidaturas e os candidatos são convocados para uma entrevista de seleção.

*... o nosso processo de recrutamento e seleção passa pelos concursos, tanto internos como externos...quando surge a necessidade de recrutar um novo colaborador, identificamos a função, traçamos o perfil para a função e lançamos concurso interno ou externo (Entrevistado D).*

*...o lançamento do concurso é feito nos meios de comunicação de maior audiência/circulação (Entrevistado C).*

*...é feita a identificação da necessidade. Seguidamente é feito o levantamento do perfil do candidato, lançamento do concurso, receção e triagem das candidaturas e, por fim, realizamos as entrevistas de seleção (Entrevistado A).*

### **Relações de trabalho na empresa**

Apenas 2 empresas desenvolvem esta prática, ainda que desenvolvida diferentemente entre ambas as empresas, conforme sugerem o testemunho dos mesmos:

*...os interesses coletivos são geridos por um colaborador interno que é o Presidente de uma Associação Sindical onde a maioria dos colaboradores está sindicalizada (Entrevistado D).*

*...a grande preocupação dos RH é zelar pela manutenção de um ambiente agradável entre os colaboradores. Daí lhes serem dadas todas as condições necessárias para tal ao longo do ano. (Entrevistado C).*

### **Resolução formal de conflitos**

Esta prática de GRH não é desenvolvida em nenhuma das empresas entrevistadas.

### **Retenção de empregados**

De acordo com as empresas entrevistadas, a retenção de empregados é feita com base em políticas de incentivo à retenção existentes nas empresas. Para além dos incentivos financeiros em resposta à insatisfação ou “assédio” por parte de outras empresas, os entrevistados revelam haver preocupação com incentivos não monetários. Concretamente, procuram criar boas condições de trabalho, desenvolvimento profissional e suporte financeiro através de empréstimos monetários.

*...a Companhia encontra-se dotada de sistemas de recompensas e incentivos monetários para reter colaboradores em caso de insatisfação ou sedução de outras empresas. Para além dos incentivos monetários, a Companhia tenta criar excelentes relações de trabalho, tenta proporcionar aos seus colaboradores um clima saudável, garante boas condições de trabalho, promove o desenvolvimento profissional, etc. (Entrevistado D).*

*...existe política de incentivo para os colaboradores nomeadamente, formações gratuitas, gratificações, empréstimos para habitação, compra de viatura e doença (Entrevistado B).*

*...objetivo primordial sempre foi a retenção dos colaboradores, principalmente devido à atividade específica da empresa... obrigando-nos a uma aposta continua na capacitação dos mesmos (Entrevistado C).*

#### **3.2.4. Perceção sobre o futuro da função RH**

Finalmente, os entrevistados foram questionados acerca da sua perceção relativa ao futuro da função RH nas empresas onde trabalham atualmente. Comum a todos os 4 responsáveis de RH entrevistados é a importância cada vez maior que esta função terá nas organizações. Todos concordam ser importante o papel que a função RH terá no desenvolvimento e retenção dos melhores

colaboradores. Para tal, argumentam ser necessário implementar práticas de GRH que valorizem as competências detidas e a adquirir pelos colaboradores bem como a promoção de boas condições de trabalho alinhadas permanentemente com as mudanças e necessidades organizacionais. Isto é, sublinham a necessidade de se apostar no futuro numa perspetiva estratégica de GRH. Seguem as ilustrações de cada entrevistado:

“O papel de RH é de extrema importância numa organização. Futuramente, perspetivo ser dada mais importância a este departamento, sejam criadas melhores condições e mecanismos para que possamos reter os melhores para a nossa organização” (Entrevistado A).

“Estar mais preparada para novas exigências do mercado e desafios e estar altamente qualificada para poder atender as demandas e optar por novas políticas” (Entrevistado B).

“... continuar a prestar todo o apoio necessário à gestão do topo, direção executiva, chefias intermédias e colaboradores para um melhor funcionamento da empresa no seu todo, com base em três premissas fundamentais nas atividades que realiza diariamente, interna e externamente, nomeadamente: práticas, processos e prestação de serviços. Contamos continuar a seguir as linhas orientadoras que definimos através da promoção de mudança, melhoria da cultura de trabalho, eficiência e eficácia na realização das atividades” (Entrevistado C).

“A minha perspetiva de futuro quanto ao papel do Gestor de RH na empresa, é potenciar cada vez mais a visão de que a melhor forma de tirar vantagem competitiva, no mercado que se torna cada vez mais global e imprevisível, é investir nos seus colaboradores, na sua formação profissional, no desenvolvimento de competências críticas para a função, para que possam traduzir em valor acrescentado para a Companhia. Anseio uma maior autonomia e poder de decisão para tornar os processos cada vez mais flexíveis e impulsionar a mudança de atitude e comportamento dos colaboradores. Cultivar a visão estratégica de recursos humanos e olhar para os colaboradores de uma forma diferente. Trabalhar as competências será o principal objetivo, pois através delas é que os profissionais conseguem destacar-se e dar uma resposta positiva e adequada às exigências do mercado. A aposta na formação é fator preponderante para o desenvolvimento de competências dos colaboradores” (Entrevistado D).



## Capítulo 4: Discussão e Conclusão

### 4.1. Discussão dos resultados

#### 4.1.1. Práticas de GRH predominantes

O estudo tinha como um dos objetivos centrais caracterizar as práticas de GRH existentes nas empresas participantes neste estudo. Os resultados obtidos apontam para um maior predomínio das práticas tradicionais de GRH, confirmando a hipótese 1. Estes resultados mostram que a primeira hipótese formulada vai ao encontro da literatura revista, isto é, a GRH nas empresas cabo verdianas de grande dimensão continua, tal como em Portugal (Martins, 2005; Martins e Silva, 2013; Rebelo, 2013), a ter um menor desenvolvimento de práticas estratégicas de GRH. Estes resultados reforçam o argumento de que a GRH, em muitos países, continua a estar longe de uma perspetiva mais estratégica, isto é, que valoriza a GRH como função estratégica, identificada com os interesses da empresa, preocupada com o ator social da empresa, em desenvolver um papel pró-ativo e capaz em influenciar os ciclos da gestão (Cabral-Cardoso, 2000:230). Mais do que a valorização dos Recursos Humanos enquanto fator competitivo (Huselid, 1995; Martins e Silva, 2013), o departamento de RH continua a apostar numa resposta às necessidades quotidianas destas empresas, desenvolvendo predominantemente práticas de contratação, remuneração económica, higiene e segurança no trabalho, análise e descrição de funções, avaliação de desempenho e recrutamento e seleção. Ainda que se verifique ser maior o predomínio de práticas tradicionais de GRH, a maioria das empresas do estudo desenvolve ambos os tipos de práticas, o que leva a afirmar que permanece uma ambivalência entre o *Instrumentalismo Utilitarista* e o *Desenvolvimento Humano* (Martins, 2005), condicionado pelas especificidades da realidade empresarial cabo verdiana. Estamos, portanto, numa fase de transição onde a Função RH se caracteriza por um papel, simultaneamente, estratégico e operacional, tal como considerado recentemente ser o retrato das empresas em Portugal estudadas por Martins e Silva (2013).

#### **4.1.2. Grau de Intervenção predominante do DRH**

A hipótese 2 norteadora deste estudo procurou analisar o grau de intervenção predominante. Conforme sugerido por estudos anteriores (Martins, 2005; Rebelo, 2013), o grau de intervenção predominante do DRH está relacionado com o total grau de auscultação, tomada de decisão e implementação das práticas de GRH desenvolvidas. Por este motivo, a hipótese 2 é, também, confirmada. É possível que este resultado possa ser explicado por estarmos perante empresas que valorizam os seus departamentos funcionais atribuindo-lhes total autonomia e responsabilidade nas atividades específicas do seu âmbito de intervenção organizacional. Apesar de o grau de intervenção total ser predominante, nota-se que é nas práticas de GRH de tipo mais estratégico que há maior predominância do total grau de intervenção. Este resultado mostra que à medida que aumenta o grau de exigência nas práticas de GRH torna-se mais importante que o seu desenvolvimento seja garantido por especialistas de RH. Acreditamos, pois, que caso estas empresas venham a investir mais na função RH, mais determinante poderá ser o papel do departamento de RH na auscultação, tomada de decisão e implementação destas práticas estratégicas de RH. Porém, os resultados levam-nos a considerar que o total grau de intervenção ainda não é predominante em todas as práticas de GRH desenvolvidas. Esta constatação sobre a nossa amostra permite concluir que estamos perante um grupo de empresas onde ainda parece estar longe a ideia do departamento de Recursos Humanos ser um órgão responsável pelos processos de mudança, motivação e desenvolvimento de todos os colaboradores, tal como sublinhado por Martins e Silva (2013).

#### **4.1.3. Qualificação do responsável de RH**

Quanto à qualificação do responsável de RH nas empresas estudadas, os resultados obtidos não confirmam a nossa hipótese de estudo (hipótese 3). Nesta hipótese pressupusemos que a formação predominante dos responsáveis de RH seria de nível superior e especificamente na área de RH. Todavia, os resultados levam-nos a refutar esta hipótese, uma vez que a qualificação predominante é de nível superior mas em áreas não específicas de RH (isto é, contabilidade e

administração, ciências sociais). Estes resultados reforçam o argumento de que a função RH está ainda longe de valorizar uma perspectiva estratégica da GRH. A falta de formação superior específica em GRH poderá ser um entrave a essa desejada evolução. Contrariamente ao que acontece em Portugal, onde a tendência para valorizar o diploma de formação superior específica em GRH começa a ser predominante (Almeida, 2010; Martins e Silva, 2013), deixando antever o aparecimento de uma fase de redefinição em termos de habilitações académicas, como sinal de maior preocupação com o lado social da gestão de pessoas, não é um argumento que possamos utilizar para as empresas cabo verdianas envolvidas neste estudo. Porém, é possível que, a falta de qualificação específica em GRH possam explicar a menor presença de práticas estratégicas de GRH nas empresas estudadas.

#### **4.2. Limitações e sugestões de pesquisa futura**

Foram encontradas algumas limitações neste estudo. Uma das primeiras limitações identificadas foi a dificuldade de encontrar literatura e estudos empíricos sobre o tema que envolvessem empresas cabo-verdianas. A segunda limitação prende-se com o número reduzido de empresas inquiridas, tornando a amostra de estudo muito reduzida, podendo ser questionada a representatividade da mesma. Considera-se que alargar a amostra a todas as ilhas que compõem o arquipélago de Cabo Verde tornaria o estudo mais rico e completo. A terceira limitação prende-se com o facto de apenas termos conseguido entrevistar 4 responsáveis de RH das 40 empresas inquiridas. Acreditamos que seria mais valioso neste estudo ter um maior número de entrevistados, possibilitando conhecer outras perspetivas sobre o futuro da GRH nas organizações de grande dimensão cabo-verdianas. Também seria mais interessante se este estudo envolvesse mais participantes para além do responsável de RH. Por exemplo, comparar a perspetiva do responsável de RH e alguns colaboradores em cada empresa. Deste modo, propomos que estudos futuros possam retomar a mesma investigação com maior número de empresas e entrevistados, alargando as fontes de informação permitindo, simultaneamente, estabelecer relações causais do fenómeno em estudo. Finalmente, consideramos que este estudo incidindo

sobre um único momento de recolha de informação não permite perceber alterações que possam ter ocorrido ao longo dos anos no papel da função RH nestas empresas. Teria sido relevante explorar a evolução que ocorreu, quer no perfil do responsável de RH quer nas práticas de GRH desenvolvidas quer no grau de intervenção do DRH ao longo dos anos, desde a criação das empresas estudadas. Propomos, pois, que futuros estudos possam seguir o método longitudinal para uma melhor compreensão e análise das mudanças ocorridas nesta função ao longo do tempo.

#### **4.3. Conclusões finais**

O presente estudo é um contributo importante para a teoria, uma vez que aparece como estudo pioneiro da caracterização das Práticas de GRH nas grandes empresas na Cidade da Praia, em Cabo Verde.

Sumariamente, este estudo permitiu obter as seguintes conclusões: 1) a maioria das empresas do nosso estudo (70%) são empresas privadas onde o setor de atividade predominante é o setor terciário e 65% das empresas ainda não possuem nenhum tipo de certificação pela norma da qualidade o que confirma a pouca preocupação das empresas em adotar sistemas que organizem e certifiquem, formalmente, a sua estrutura, perante os seus clientes e fornecedores, os seus produtos, serviços, processos, por forma a envolverem toda a estrutura e a darem resposta às exigências do mercado em que atuam; 2) a maioria das empresas possui 2 pessoas no seu departamento de DRH; 3) ficou evidente que as práticas de GRH mais desenvolvidas pelas empresas do nosso estudo são a contratação (presente 37 empresas) e práticas de remuneração direta ou económica (presente em 32 empresas); 4) nas empresas estudadas verifica-se a ausência de técnicos especializados para o desenvolvimento de algumas práticas de GRH, o que faz com que as empresas recorram ao *outsourcing* para garantir que sejam recrutados profissionais com o perfil adequado capaz de fazer face as necessidades da empresa; 5) nas empresas da nossa amostra verificou-se que a maioria dos responsáveis de recursos humanos não possui formação específica na área de Recursos Humanos. Do ponto de vista de contributo, o nosso estudo faculta informações antes desconhecidas sobre as

práticas de GRH nas grandes empresas na Cidade da Praia. As empresas, a partir dos resultados obtidos neste estudo, poderão conhecer mais aprofundadamente o nível de desenvolvimento das práticas de GRH nas empresas de grande dimensão localizadas nesta ilha cabo-verdiana, ao mesmo tempo que poderão identificar as potencialidades e as fraquezas da sua empresa relativamente às práticas que desenvolvem e em relação ao perfil do seu responsável de RH.

Em suma, considera-se que através desta investigação, ajudamos as empresas locais a compreenderem melhor a importância do departamento de RH. Para além disso, acreditamos que esta dissertação serviu para melhorar a consciência dos responsáveis de RH e dos próprios gestores das organizações da importância de se introduzirem mudanças no papel do departamento de RH bem como ajudar outras empresas a definirem ou a repensarem o seu departamento de RH, identificando-o como um departamento decisivo para o futuro sucesso organizacional, podendo antecipadamente evitar erros ou problemas que possam envolver o seu recurso mais valioso: as pessoas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AfDB e OECD (2012). *African Economic Outlook: Promoting Youth Employment*, Development Centre and African Development Bank, Paris: OECD.

Almeida, A. (2010). *Quem são os profissionais de recursos humanos em Portugal?* In E. Vaz e V. Meirinhos (org.). *Recursos Humanos: das teorias às boas práticas*. Penafiel: Editorial Novembro.

Barbosa, T. (2013, Junho). *O Futuro da GRH visto pelos seus protagonistas de amanhã*. Revista Pessoal.

Besseyre des Horts, C-H (1987). *Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines*. *Revue Française de Gestion*, nº65/66.

Bilhim, J. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bonache, J. (2010). *Práticas de recursos humanos y rendimiento empresarial*. In A. Cabrera e J. Bonache, (Directores), *Dirección Estratégica de Personas*. Madrid: Financial Times- Prentice Hall.

Cabral-Cardoso, C. (1999). *Gestão de Recursos Humanos: evolução do conceito, perspectivas e novos desafios*, in Cunha, M. P. (Coord.), *Teoria Organizacional. Perspectivas e Prospectivas*, Lisboa, Publicações D. Quixote.

Cabral-Cardoso, C. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: Evolução do conceito, perspectivas e novos desafios*. In Cunha, M. P. *Teoria Organizacional – Perspectivas e Prospectivas* (pp. 225-249). Lisboa, Publicações Dom Quixote.

Caetano, A. e Vala, J. (orgs.) (2002). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas*. 2ª Edição Lisboa: Editora RH.

Castanheira, F., Chambel, M., Lopes, S. e Sobral, F. (2011). *Trabalhadores temporários e trabalhadores permanentes: tratamento idêntico para respostas semelhantes*. Novos desafios para a GRH: o caso dos trabalhadores temporários, Editora RH, pp 21-51.

Ceitel, M. (2006). *Gestão de Recursos Humanos para o século XXI*. Lisboa: Edições Sílabo.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.

Cunha, M. P., Rego, A., Gomes, J., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. e Cunha, R. C., (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2.<sup>a</sup> Ed., Lisboa: Edições Sílabo.

Domingues, L. H. (2003). *A Gestão de Recursos Humanos e o Desenvolvimento Social das Empresas*, Lisboa, ISCSP-U.T.L.

Esteves, T. e Caetano, A. (2010). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e resultados Organizacionais: Estudos, Controvérsia Teórica e Metodológica*, Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 10, 2, pp.159-176.

García, M. I. (1993). *Psicometría II – Métodos de elaboración de escala*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Ghiglione, R., e Matalon, B. (1997). *O Inquérito - Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.

Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6.<sup>a</sup> Edição, São Paulo: Editora Atlas.

Hébert, M. L., Goyette, G. e Boutin, G. (1990) . *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. 2.<sup>a</sup> Edição. Lisboa: Éditions Agence d'Arc.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, pp. 635-672.

Instituto Nacional de Estatística. (2013). *Estatísticas do Comércio Exterior*.

Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*. McGraw-Hill Interamericana do Brasil.

Mamman, A. e Somantri, Y. (2014). *What role do HR practitioners play in developing countries: an exploratory study in an Indonesian organization undergoing major transformation*. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (11), pp. 1567–1591.

Martins, D.C.M. (2005). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Empresas de Média Dimensão - O caso de Distrito de Aveiro*. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento e Inserção Social. Porto: Faculdade de Economia, Universidade do Porto.

Martins, D. e Silva, S. (2013). *Boas Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria: Um Estudo Exploratório no Contexto Português*. In Cláudia Henriques, Ileana Monteiro, Francisco Serra, José Santos e Paulo Águas. *Inovação e Qualidade na Hotelaria*, TMS Conference Series 2013. Faro: Universidade do Algarve.

Neves, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em termos de conceitos e de práticas*. in Caetano, A. e Vala, J. (org.), *Gestão de Recursos Humanos-contextos, processos e técnicas*, Lisboa: RH Editora.

Rebelo, A. I. (2013). *O papel da certificação NP 4427 no desenvolvimento das práticas de GRH em organizações portuguesas*. Dissertação de Mestrado em



Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Vila do Conde: Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, do Instituto Politécnico do Porto.

Reilly, P. e Williams, T. (2012). *Desenvolvimento Estratégico em Recursos Humanos*. Lisboa: Monitor.

Silva, E. L e Menezes, E. M (2001). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Florianópolis: Laboratório de Ensino à distância da UFSC.

Sparrow, P. R. e Hiltrop, J. M. (1994). *European Management in Transation*, London: Prentice Hall.

Tashakkorl, A. e Teddlle, C. (1998). *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*: Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Tavares, S. e Caetano, A. (1999). *A Emergência da Gestão de Recursos Humanos Estratégica*. In Caetano, A. (Coord.). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional, pp 31-60.

Tavares, S. e Caetano, A. (2000). *A Emergência da Gestão de Recursos Humanos Estratégica*. in Caetano, A. (Coord.), *Mudança Organizacional e Gestão de Recurso Humanos*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional, pp 19-60.

Torrington, D. e Hall, L. (1995). *Personnel Management: HRM in Action*, 3ª Edição London: Prentice Hall International.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. California: SAGE Inc.

## **Bibliografia On-line**

[www.b-on-pt](http://www.b-on-pt) (consulta efetuada em diversas datas)

[www.cmp.cv](http://www.cmp.cv) (consulta efetuada em diversas datas)

[www.ine.cv](http://www.ine.cv) (consulta efetuada em diversas datas)

[www.infopedia.pt](http://www.infopedia.pt) (consultado em diversas datas)

[www.portoncv.gov.cv](http://www.portoncv.gov.cv) (consultado em diversas datas)

## **ANEXOS**

# Anexo 1 – Inquérito por Questionário

## INQUÉRITO DIRIGIDO A RESPONSÁVEIS DE RECURSOS HUMANOS

Exmos.(as). Senhores(as),

Este inquérito destina-se a caracterizar as **Práticas de Gestão de Recursos Humanos**, desenvolvidas nas grandes empresas na Cidade da Praia – Ilha de Santiago – Cabo Verde. O seu preenchimento é extremamente importante pelo facto de pretender recolher informação para realização de dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos da Escola Superior de Estudos Industriais e Gestão do Instituto Politécnico do Porto.

As respostas a este questionário são **anónimas**. Todas as informações prestadas e respectivo tratamento dos dados são rigorosamente confidenciais, destinando-se única e exclusivamente ao fim supracitado. Solicito a sua colaboração sincera.

Para responder, coloque um X na(s) quadrícula(s) correspondente(s) à sua resposta, ou responda por extenso sempre que isso lhe seja solicitado. Para as questões 9 e 10 existe uma pequena explicação de apoio ao preenchimento, no final da pág.2 deste questionário.

Da sua resposta depende a continuação desta investigação, pelo que, desde já, agradeço o tempo dedicado.

A mestrande,  
Elisângela Celestina Soares Marques Monteiro

(para qualquer esclarecimento adicional por favor contactar pelo telefone nº 959 69 91 ou helymarques@hotmail.com)

### I - Caracterização da Organização:

1. Como caracteriza a organização onde desenvolve a sua atividade profissional?

- ☐ empresa privada, de responsabilidade LDA
- ☐ empresa privada, SA
- ☐ empresa privada de gestão familiar
- ☐ entidade privada sem fins lucrativos
- ☐ entidade pública
- ☐ outra. Qual? \_\_\_\_\_

2. Qual o setor de atividade da empresa?

- ☐ primário
- ☐ Secundário
- ☐ terciário
- ☐ outro. Qual? \_\_\_\_\_

3. Qual o ano de início de atividade da Empresa?: \_\_\_\_\_

4. Qual o Concelho em que está localizada a sede da empresa?

5. Indique o número de colaboradores, segundo o nível de escolaridade?

Superior (≥ ao Bacharelato) \_\_\_\_\_

12º Ano \_\_\_\_\_

9º Ano \_\_\_\_\_

2º Ano \_\_\_\_\_

4ª Classe \_\_\_\_\_

Básico incompleto (<4ª classe) \_\_\_\_\_

6. Indique o número de colaboradores da empresa, segundo o tipo de vínculo?

Efetivos \_\_\_\_\_

Contratados \_\_\_\_\_

Subcontratados (por ex. trabalhadores temporários) \_\_\_\_\_

Independentes (por ex. Profissionais Liberais) \_\_\_\_\_

Estagiários \_\_\_\_\_

Total: \_\_\_\_\_

7. A Empresa onde trabalha é certificada pela norma da Qualidade?

- ☐ Sim. Desde quando?(ano) \_\_\_\_\_ ☐ Não

### II - Caracterização da Direção, Departamento ou Serviço de Gestão de Recursos Humanos (D.G.R.H.):

8. Quantas pessoas trabalham, atualmente, na D.G.R.H.? \_\_\_\_\_

9. Quais as Práticas de GRH, que são desenvolvidas na empresa onde trabalha: (indique com um X todas as práticas de GRH que sejam desenvolvidas). Em caso de dúvidas na identificação das Práticas, ver definição auxiliar no final da pág. 2

- a) ☐ Análise e descrição de funções
- b) ☐ Avaliação de desempenho
- c) ☐ Balanço Social
- d) ☐ Comunicação e partilha de informação
- e) ☐ Condições de trabalho na empresa
- f) ☐ Contratação
- g) ☐ Formação profissional
- h) ☐ Gestão e desenvolvimento da carreira
- i) ☐ Gestão previsional de competências
- j) ☐ Higiene e segurança no trabalho
- l) ☐ Integração e Acolhimento
- m) ☐ Inquéritos de satisfação dos colaboradores
- n) ☐ Levantamento da assiduidade/taxa de absentismo
- o) ☐ Práticas de remuneração direta ou económica
- p) ☐ Práticas de remuneração indireta/não económica
- q) ☐ Práticas de redução de efetivos
- r) ☐ Participação e envolvimento dos trabalhadores
- s) ☐ Recrutamento e Selecção
- t) ☐ Resolução formal de conflitos
- u) ☐ Relações de trabalho na empresa
- v) ☐ Retenção de empregados
- ☐ Outras. Quais? \_\_\_\_\_

10. Indique o grau de intervenção que o Departamento de RH tem no desenvolvimento das práticas de GRH existentes na empresa onde trabalha  
Em caso de dúvidas na identificação das Práticas, ver definição auxiliar no final da pág. 2

**Legenda:**

- (1) Nenhuma intervenção (ausência de intervenção do Departamento de RH na auscultação, poder de decisão e implementação das Práticas de GRH);  
(2) Reduzida intervenção (o Departamento de RH é auscultado, mas não tem poder de decisão nem de implementação das Práticas de GRH);  
(3) Alguma intervenção (o Departamento de RH é auscultado, é responsável pela implementação das Práticas de GRH mas não tem poder de decisão);  
(4) Muita intervenção (o Departamento de RH é auscultado, tem poder de decisão mas não implementa as práticas de GRH);  
(5) Total intervenção (o Departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as Práticas de GRH).

Práticas de GRH	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
a) Análise e descrição de funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Avaliação de desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Balanço Social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Comunicação e partilha de informação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Condições de trabalho na empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Contratação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Formação profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Gestão e desenvolvimento da carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Gestão previsional de competências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Higiene e segurança no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Integração e Acolhimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Inquéritos de satisfação dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Levantamento da assiduidade e absentismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Práticas de remuneração direta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p) Práticas de remuneração indirecta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q) Práticas de redução de efectivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r) Participação e envolvimento dos trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s) Recrutamento e Selecção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
t) Resolução formal de conflitos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
u) Relações de trabalho na empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
v) Retenção de empregados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outras. Quais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Breve definição das Práticas de GRH pré-definidas (questões 9 e 10).**

- a) Descrição das tarefas que contém o posto de trabalho e das competências exigidas ao trabalhador  
b) Medição da performance profissional individual dos trabalhadores face aos objectivos da empresa  
c) Caracterização da realidade social da empresa  
d) Diálogo constante entre serviços, assalariados e hierarquias, partilhando saberes e informações  
e) Preocupação com a melhoria das condições em que o trabalhador desenvolve o seu trabalho  
f) Necessidade de contratar pessoas novas para desempenhar trabalho que se estima necessário  
g) Meios pedagógicos oferecidos aos colaboradores para desenvolverem as suas competências  
h) Promoção do trabalhador na carreira ao longo do tempo na empresa  
i) Planear a médio prazo o fluxo de profissionais, perfil, quantidade de trabalho e data de contratação  
j) Prevenção e protecção de acidentes e doenças de trabalho; condições de higiene no trabalho  
l) Processo de socialização de novos colaboradores (ex. entrega de manual de acolhimento)  
m) Obter dos colaboradores informação sobre o clima social da empresa e motivação para a função  
n) Registo e análise das ausências ao trabalho  
o) Recompensas monetárias para além do salário base (pag. de horas extraordinárias, gratificações...)  
p) Pagamentos não monetários, pagos em espécie (seguros, planos de pensões, ...)  
q) Despedimento de colaboradores  
r) Auscultação e participação activa dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão  
s) Capacidade de atrair candidatos até à decisão de escolha do(s) candidato(s) a integrar  
t) Desenvolvimento de medidas para recuperar o bom relacionamento no local de trabalho  
u) Relações sociais com sindicatos, associações de trabalhadores ou patronais que defendam os interesses das relações colectivas no interior da organização  
v) desenvolvimento de um conjunto de iniciativas que evite a sedução aos trabalhadores, por parte de outras empresas

11. Indique, por ordem de importância decrecente, as quatro práticas de GRH que ocupam mais tempo ao Departamento de RH.

Prática de GRH	Nºhoras/mês
1ª.	
2ª.	
3ª.	
4ª.	

12. Em que Práticas de GRH a sua empresa recorre ao “outsourcing” (subcontratação externa)?

- a) \_\_\_\_\_  
b) \_\_\_\_\_  
c) \_\_\_\_\_  
d) \_\_\_\_\_  
e) \_\_\_\_\_

13. Quais as 4 principais iniciativas na área da Gestão de Recursos Humanos que pretendem desenvolver no próximo ano de 2015?

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_  
4. \_\_\_\_\_

**III – Informações Adicionais**

14. Na Empresa existem trabalhadores sindicalizados?  
☐ Sim. Desde quando (ano)? \_\_\_\_\_ ☐ Não

14.1. Se respondeu que sim, qual a percentagem de elementos sindicalizados na empresa? \_\_\_\_\_ %

15. Qual a função/categoria na empresa, da pessoa que preencheu o questionário? \_\_\_\_\_

16. Qual a formação escolar que possui (se tiver formação superior, indique, p.f., a área de formação)? \_\_\_\_\_

Obrigada pela sua colaboração!

**Elisângela Monteiro**

(aluna de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, na Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Instituto Politécnico do Porto), sob a orientação da Professora Dr.ª Dora Martins (ESEIG) e co-orientação da Dr.ª Susana Silva (ESEIG).

## **Anexo 2 – Guião de Entrevista**

- 1 - Como é que desenvolve cada prática de GRH que refere no questionário?
- 2 - Qual a sua perceção sobre o futuro da Função RH nesta empresa?